
DIPLOMARBEIT

Kerstin Barbara Bereuter-Hämmerle

**Leitfaden für internationale
Entsendungen und Expatriate-
Management**

Mittweida, 2016

DIPLOMARBEIT

Leitfaden für internationale Entsendungen und Expatriate- Management

Autor:

Frau

Kerstin Barbara Bereuter-Hämmerle

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW11wIA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 31.07.2016

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2016

Bibliografische Beschreibung

Bereuter-Hämmerle, Kerstin Barbara: Leitfaden für internationale Entsendungen und Expatriate-Management – 2016. - 58 Seiten. – Mittweida, University of Applied Sciences, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.

Die vorliegende Arbeit – welche sich in 10 Kapitel gliedert – dient als Leitfaden für internationale Entsendungen und Expatriate-Management bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland.

Wie in Kapitel 1 beschrieben, gewinnt auf Grund der zunehmenden Globalisierung und einer steigenden Exportrate die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland immer mehr an Bedeutung für viele Unternehmen. Der Einsatz von Fachpersonal im Ausland wird beinahe zum „alltäglichen“ Geschäft, denn der Austausch von Know-How, Kultur und globalem Verständnis gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Um eine Entsendung erfolgreich zu gestalten, sollen erst mal die Ziele des Unternehmens, aber auch des Mitarbeiters, wie in Kapitel 2 beschrieben, definiert werden. Anhand dieser können Strategien zur Stellenbesetzung erarbeitet werden und die in Kapitel 3 beschriebenen Entsendungsrichtlinien festgelegt.

Kapitel 4 gibt Einblick in die Auswahl eines entsprechenden Mitarbeiters und dessen Vorbereitung auf seine bevorstehende Aufgabe. Auch während des Aufenthaltes im Ausland ist eine Betreuung, ausgehend vom Stammhaus, sehr wichtig für den erwarteten Erfolg der Entsendung.

Oft vergessen, dennoch aber nicht außer Acht zu lassen, ist die Reintegration des Expats. Welche Chancen und Möglichkeiten werden diesem bei seiner Rückkehr geboten? Wo im Unternehmen wird er eingegliedert? Diese Punkte werden in Kapitel 5 erarbeitet.

Grundsätzlich sind im Rahmen einer Entsendung natürlich auch rechtliche Rahmenbedingungen zu klären. Da der Fokus dieser Arbeit aber auf strategischen und operativen Themen liegt und die rechtlichen Bedingungen sich von Land zu Land unterscheiden, ist es besser, diese gemeinsam mit einem Spezialisten auszuarbeiten. Im Rahmen dieser Arbeit werden die rechtlichen Grundlagen somit nur oberflächlich in Kapitel 6 erläutert.

Wissenschaftliche Zuordnung der Arbeit

Die Personalwirtschaft ist eine Teildisziplin der BWL, welche sich mit dem Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit im Betrieb auseinandersetzt. Dabei soll die menschliche Arbeit so gestaltet und eingesetzt werden, dass sowohl auf betrieblicher als auch auf menschlicher Ebene ein Optimum erzielt wird.

Dabei sind ökonomische und nicht-ökonomische Ziele der Personalwirtschaft zu unterscheiden.

Ökonomische Ziele messen sich an der vom Personal erbrachten Arbeitsleistung. So sind für das Unternehmen zB. optimale Personalkosten, eine hohe Arbeitsproduktivität sowie die rechtzeitige Verfügbarkeit des Personals wünschenswert.

Nicht-ökonomische Ziele äußern sich unter anderem in einem guten Betriebsklima sowie in der Zufriedenheit und Anerkennung der Mitarbeiter. Hierbei geht es also hauptsächlich um die nicht-monetäre Bedürfnisbefriedigung.

Da Motivation und innere Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter für die Erbringung von Leistung ausschlaggebend sind, fließen fachübergreifend Erkenntnisse aus den sogenannten "Hilfswissenschaften", wie zB. der Psychologie und Soziologie, in die Personalwirtschaft mit ein.¹

¹ <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/personalwirtschaft.php> (Abruf: 24.03.2015)

Kurzreferat

Ziel dieser Arbeit ist es, Schwerpunkte zu erfassen, die im Rahmen einer Auslandsentsendung unbedingt zu beachten sind und diese schlussendlich in Form einer Checkliste abzubilden. Dabei geht es nicht nur um Überlegungen, Aufgaben und Tätigkeiten vor der Entsendung – wie zB. Ziele des Unternehmens festzulegen – sondern auch um Keypoints während des Auslandsaufenthaltes und nach der Rückkehr des Expats.

Hat ein Unternehmen sich also entschieden, einen Expat ins Ausland zu senden, muss der richtige Kandidat für das jeweilige Vorhaben gefunden werden. Die Auswahl geeigneter Kandidaten erfolgt mittels diverser Personalbeurteilungsinstrumente.

Nach erfolgter Auswahl muss der zu Entsendende auf seinen Aufenthalt im Ausland vorbereitet werden. Dies erfolgt meist im Rahmen interkultureller Trainings und Sprachkurse, natürlich aber auch im Rahmen firmeninterner, fachspezifischer Schulungen. Dabei darf nicht auf die Vorbereitung der Familie vergessen werden, sollte der Expat seitens dieser begleitet werden.

Sind alle Ausreisevorbereitungen abgeschlossen und der Mitarbeiter startet in das Abenteuer „Ausland“, ist eine stete Betreuung durch das Stammhaus von sehr hoher Bedeutung. Dem Expat darf keinesfalls der Zweifel kommen, aus den Augen und somit auch aus dem Sinn zu sein. Fehlt es an mangelnder Unterstützung aus dem Heimatland, kann ein eventuell recht stark ausfallender Kulturschock zu einem frühzeitigen Abbruch führen.

Auch wenn die Entsendung nach den Wünschen und Vorstellungen beider Seiten verläuft, kommt irgendwann der Zeitpunkt der Rückkehr. Dieser sollte schon von Beginn der Entsendeplanung an mitgeplant werden, um spätere Konflikte zu vermeiden. Fehlt es an einer geeigneten Stelle mit genügend Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum für den Expatriate, kommt es oft zu Frustration und daraus resultierender Kündigung, wodurch das gesamte Wissen des Mitarbeiters verloren geht, bevor dieses ins Wissensmanagement des Unternehmens übergeht.

Abstract

The aim of this study is to develop and indicate keypoints which are vital for international deployments. This involves not only considerations, tasks and duties beforehand – such as corporate goals – but also keypoints during the worker's deployment and after repatriation.

If a company decides to delegate well qualified and well performing staff to work abroad, it needs to find the right candidate for this position. This for, common personnel-selection-instruments are used.

Once the right candidate is on board, expatriate training programmes start. Most companies offer intercultural training and language classes, but also subject-specific training, often in-house. In case an expat is travelling with his family it is essential to train and support all members of the family.

As soon as all prearrangements are completed and the expat is ready „for take off“, extensive support provided by the parent company is compulsory. „Out of sight – out of mind“ does not work in the case of international deployments. Missing support from the side of the company may result in a big culture-shock and premature termination.

Without reference to target achievements at some point the time of return arrives. To avoid problems during the return of an expat, it is important to plan this long time ahead – best before the expats departure – already. If the parent company can't offer an attractive job with scope for action and decision-making scope, the deployment can result in termination.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung	1
1.1 Expat – Eine Definition.....	3
1.2 Expatriate-Management – Eine Definition	4
1.3 Abgrenzung von Dienstreisen und Entsendungen.....	5
1.4 Arten von Entsendungen	6
2. Strategische Vorüberlegungen.....	9
2.1 Mobility Cycle.....	9
2.2 Ziele der Entsendung	10
2.2.1 Entsendungsziele aus Unternehmenssicht	10
2.2.2 Entsendungsziele aus Mitarbeitersicht.....	12
2.2.3 Stellenbesetzungsstrategien // Staffing-Ansätze.....	13
2.1.4 Gründe gegen eine Entsendung.....	16
2.4 Strategische Rückkehrplanung.....	18
3. Entsendungsrichtlinien	19
4. Operatives Entsendungsmanagement.....	23
4.1 Auswahlphase	23
4.1.1 Ermittlung des Personalbedarfs.....	24
4.1.2 Mitarbeiterauswahl.....	24
4.1.2.1 Das strukturierte, situative Interview	25
4.2 Vorbereitungsphase.....	26
4.2.1 Personalentwicklungsmaßnahmen.....	26
4.2.1.1 Kulturschock.....	27
4.2.2 Look-and-See	31
4.2.3 Familie.....	31
4.2.4 Ausreisevorbereitung.....	32
4.3 Einsatzphase.....	33
4.4 Reintegrationsphase	33
5. Reintegration & Rückkehr	34
5.1 Ende der Entsendung und Reintegration.....	34
5.2 Maßnahmen für eine erfolgreiche Reintegration.....	36

5.3	Ansätze zur Umgehung der Reintegrationsproblematik	38
5.4	„Failure“ – Das Scheitern des Auslandseinsatzes	40
5.5	Lokalisierung nach einer Entsendung	42
5.6	Wissenstransfer	43
6.	Anhang	45
6.1	Öffentlich-rechtliche Aspekte	45
6.2	Arbeitsrechtliche Aspekte	47
6.3	Steuerrechtliche Aspekte	49
6.4	Sozialversicherungsrechtliche Aspekte	50
7.	Checkliste	51
8.	Fazit	53
9.	Quellen	54
9.1	Fachliteratur	54
9.2	Fachmagazine	55
9.3	Internetquellen	56
10.	Selbständigkeitserklärung	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mobility Cycle	9
Abbildung 2: Motivatoren der Unternehmen.....	10
Abbildung 3: EPRG-Konzept nach Perlmutter.....	15
Abbildung 4: Gründe gegen Entsendung	17
Abbildung 5: Personalbeurteilungsinstrumente im Überblick	25
Abbildung 6: Phasen des Kulturschocks.....	27
Abbildung 7: Maßnahmen der Wiedereingliederung.....	39

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
COLA	Cost Of Living Allowance
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
d.h.	das heißt
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
u.	und
WHO	World Health Organisation
WTO	World Trade Organisation
zB.	zum Beispiel

1. Einleitung

Bereits unmittelbar nach dem zweiten Weltkrieg begannen internationale Verhandlungen mit dem Ziel, den grenzüberschreitenden Handel zu erweitern. Die Staaten sollen sich verpflichten, ihre Märkte zu öffnen und ihre Zölle zu senken. Jedoch verging fast ein halbes Jahrhundert, bis das *General Agreement on Tariffs and Trade* (Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen, GATT) nach acht langwierigen Verhandlungsrunden im Jahr 1994 vollständig unter Dach und Fach war.²

Nachfolger des GATT ist die am 1. Jänner 1995 gegründete *World Trade Organisation*, kurz WTO, mit ihrem Hauptsitz in Genf in der Schweiz. Die WTO, Welt Handels Organisation, umfasst derzeit 153 Länder, welche für die Regelung und zur Erleichterung der weltweiten wirtschaftlichen Zusammenarbeit stehen. Sämtliche Mitgliedsstaaten der Welt Handels Organisation wollen gemeinsam erreichen, dass der weltweite Handel über die Landesgrenzen hinweg uneingeschränkt möglich ist. Waren, Dienstleistungen und auch geistiges Eigentum, also Wissen, sollen ohne Hindernisse von einem Land in ein anderes verkauft werden können. Zu diesem Zweck wurden sogenannte Handelsabkommen getroffen, über welche die WHO den Überblick hat. Jedes 2. Jahr treffen sich Abgeordnete der Mitgliedsländer um diese Abkommen zu besprechen und weiter zu entwickeln.³

Die Folgerungen dieser Bündnisse liegen auf der Hand: Die Zukunft des Handels konzentriert sich nicht auf den regionalen Protektionismus, sie fokussiert eine Freihandelszone mit gleichen Bedingungen für alle Teilnehmer, die den gesamten Erdball umfasst. Nicht nur der Handel von Waren innerhalb dieser Regionalbündnisse hat zugenommen, auch der Austausch von Dienstleistungen und Wissen hat weltweit erheblich zugenommen.

Somit sind während der ersten Phasen der Globalisierung multinationale Konzerne herangewachsen, die heute auch in den Schwellenländern präsent sind und dort in lokalen Fertigungsstätten lokale Arbeitskräfte beschäftigen. Zudem werden Unternehmen im Rahmen internationaler Allianzen oder auf der Suche nach neuen Absatzmärkten immer mehr mit internationalen Themenstellungen konfrontiert. Durch eine stetig weiterwachsende Globalisierung wird es für multinationale Unternehmen immer wichtiger, die Verlagerung und Auslagerung von Fertigungsschritten als globale Strategie im Sinne der Wertschöpfungskette zu sehen und positionieren. So muss für die Wahl des richtigen Standorts die verfügbare Anzahl an bestmöglich ausgebildeten Arbeitskräften, welche möglichst langfristig und zu guten Konditionen zur Verfügung stehen, auf jeden Fall berücksichtigt

² Scholtissek (2008) - S. 16

³ Vgl. <http://www.demokratiewebstatt.at/thema/thema-wirtschaft-und-arbeit/wie-funktioniert-wirtschaft-in-der-welt/was-ist-die-wto/> (Abruf: 21.03.2015)

werden. Daraus resultieren neue Anforderungen für die Personalentwicklung: Mitarbeiter (mit dieser Form des Ausdrucks werden Frauen und Männer gleichberechtigt angesprochen) müssen dazu befähigt werden, mit unterschiedlichen Kulturen erfolgreich umzugehen und interkulturelles Verständnis aufzubringen.

Auslandseinsätze gehörten mittlerweile schon fast zum Alltag international tätiger Unternehmen. Basierend auf Schätzungen soll die Zahl von Auslandsentsendungen weltweit künftig noch steigen, wahrscheinlich aber nicht in der bekannten, „klassischen“ Form der Langzeimentsendung vom Stammhaus ins Ausland. Forscher sehen einen zukünftigen überproportionalen Anstieg bei Kurzzeimentsendungen auf Grund geringer geographischer Distanzen in Europa, einer rasanten Entwicklung der Informations- u. Kommunikationstechnik, sowie eine reduzierte Bereitschaft der Mitarbeiter angesichts der Karriere ins Ausland zu übersiedeln. Der Faktor Work-Life-Balance scheint mehr an Gewicht zu gewinnen, Ehepartner und Schulausbildung der Kinder werden einer persönlichen Karriere oft vorgezogen.

Trotzdem, verantwortlich für die steigende Zahl von Auslandsentsendungen sind nicht alleine Großunternehmen, sondern auch kleinere und mittlere Firmen sowie Staatsunternehmen (zB. im Telekommunikationsbereich), die mit der Privatisierung ihre internationale Geschäftstätigkeit verstärken.⁴

Da der Einsatz von Fachpersonal und Managern im Ausland beinahe zum alltäglichen „Geschäft“ geworden ist, sind Personalentwicklungskonzepte, welche die globale Zusammenarbeit und ein gemeinsames Verständnis bei Mitarbeitern und Unternehmen schaffen, notwendig. Es ist sehr erstaunlich, dass Personalentwicklungsentscheidungen oft unter großem Zeitdruck getroffen werden, da sich der internationale Personaleinsatz sehr vielschichtig gestaltet. Die Zielsetzung dieses Schriftstückes ist es, einen Einblick in die Thematik der Auslandsentsendung zu geben und die strategischen und operativen Schwerpunkte darzustellen.

⁴ Stahl, G. K. (2005), - S. 9

1.1 Expat – Eine Definition

Expatriates oder auch kurz nur Expats (Lat. ex – „aus, heraus“ und patria – „Vaterland“) sind Personen, die ohne Einbürgerung in einem ihnen fremden Land oder einer Kultur leben.⁵

Defining the Expat

The term “expat” derives from the Latin prefix **ex** (out of) and the noun **patria** (home country, native country, or fatherland). In today’s globalized world, as the reasons for going abroad become more diverse, it’s no longer easy to find a concrete definition for this term. That said, the word “expat” is generally used to refer to people who temporarily or permanently live in a different country than the one they were born in or whose nationality they have. Expats usually choose to leave their native country for a career boost, or to fulfill a personal dream or goal, rather than as a result of dire economic necessity.

Although the term “expat” is often used to describe highly-qualified employees who take up a foreign assignment or work at a foreign branch office of their company for several months or years, this is not the full picture. There are also so-called serial expats, who move from one country to another on a series of international assignments. And not all expats are employees; some people move abroad to work as freelancers or open up a business in a foreign country.

Common Expat Attributes

Although the individual situation of one expat can seldom be compared to that of another, there are some characteristics most expats have in common. They are usually highly educated and enjoy a higher than average income. In many cases they receive lucrative expat allowances which cover relocation costs and plane tickets, tuition fees for their children’s education at international schools and other perks. However, expats often face specific challenges, too.

For instance, many expats do not speak the local language(s) very well and have to deal with the language barrier. They may also be dealing with culture shock and their own cultural, social, and racial prejudice, or struggle with the local standards of living, for example, when relocating from an industrial nation to a developing country.⁶

⁵ <http://www.ikud.de/glossar/expatriate-expats-definition.html> (Abruf 13.06.2016)

⁶ <https://www.internations.org/magazine/what-s-an-expat-anyway-15272> (Abruf 13.06.2016)

1.2 Expatriate-Management – Eine Definition

Egal ob Global Player, kleines oder mittelständisches Unternehmen, die Internationalisierung wird in den kommenden Jahren weiterhin an Bedeutung gewinnen. Für Unternehmen, die mehr und mehr international auftreten, wird ein unternehmensinterner Personalaustausch über die kulturellen und nationalen Grenzen hinaus unumgänglich.

Expatriates (kurz auch „Expats“ genannt), sind Mitarbeiter, die von ihrem Stammhaus aus für befristete oder unbefristete Zeit in Auslandsniederlassungen entsandt werden, um dort – meist in Managementpositionen – die Geschäfte im Sinne der heimischen Stammhauskultur zu führen.

Bei der Gestaltung der Entsendungsaktivitäten haben viele Unternehmen bereits Routinen entwickelt, welche angesichts der rasanten Weiterentwicklung aber immer wieder angepasst werden müssen. Sich ständig verändernde Rechtsgrundlagen auf nationaler und internationaler Ebene machen Modifikationen der Entsendungsprozesse und die damit verknüpften Richtlinien (=Policies) notwendig. Expat-Management fordert also ein an unternehmensinterne sowie rechtliche Rahmenbedingungen angepasstes Maß an Standardisierung.⁷

Kurzum kann Expatriate-Management wie folgt definiert werden:

Die strukturierte Gestaltung grenzüberschreitender Arbeitseinsätze aus Sicht des Unternehmens.

⁷ Vgl. DGFP e. V. (2012) - S. 13

1.3 Abgrenzung von Dienstreisen und Entsendungen

Auch wenn das Wort internationale Entsendung oder Auslandsentsendung häufig synonym für den Auslandseinsatz verwendet wird, wird oft darauf hingewiesen, dass der Begriff Entsendung breiter gefasst ist. Während die Dienstreise lediglich der konkrete Auslandsaufenthalt eines Mitarbeiters, zum Beispiel im Rahmen einer Geschäftsreise oder eines Messebesuches bezeichnet, beinhaltet die Auslandsentsendung nicht nur die konkrete Zeit des Einsatzes im Ausland, sondern auch sämtliche Maßnahmen, die aus Sicht des Unternehmens im Zusammenhang mit der vorübergehenden Tätigkeit des Mitarbeiters im Ausland stehen.⁸

Die Dauer einer Dienstreise wird seitens der Unternehmen häufig auf 90 Tage beschränkt. Im Gegensatz zu Entsendungen findet bei Dienstreisen keine arbeitsvertragliche Änderung statt. Alle Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers beruhen auf dem bestehenden Arbeitsvertrag mit dem inländischen Arbeitnehmer. Die Dienstreiseordnung des Stammbetriebes ist maßgeblich für den Reiseprozess, das bestehende Arbeitsverhältnis bleibt unverändert.

Eine Entsendung ist also ein zeitlich begrenzter, im Rahmen der Beschäftigung eines Mitarbeiters vollzogener Ortswechsel von einem Staat in einen anderen. Auslandseinsatz als Sammelbegriff bezeichnet somit alle Arbeitstätigkeiten eines Mitarbeiters außerhalb des Landes, in dem er seinen Hauptwohnsitz hat, unabhängig des Bildungsniveaus des Mitarbeiters. Auf Grund der stetig zunehmenden Globalisierung von großen, sowohl als auch kleinen und mittleren Unternehmen, wird zunehmend Personal aus allen Aufgabenbereichen und Hierarchieebenen für langfristige Auslandsaufenthalte rekrutiert.⁹

Da diese Arbeit die Betrachtung der Auslandsentsendung fokussiert, werden natürlich auch die Phasen vor und nach dem Auslandsaufenthalt, wie zum Beispiel die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und deren Reintegration ausgeführt.

⁸ Vgl. Müller, Bernadette (2010) - S. 12

⁹ Vgl. DGFP e. V. (2012) - S. 13

1.4 Arten von Entsendungen

Das steigende Tempo der Globalisierung hat mit seinen signifikanten Veränderungen in Technologie, Reiseverkehr und Kommunikation einen zunehmenden Bedarf an qualifizierten und hochmobilen Fach- und Führungskräften hervorgerufen, die bereit sind, internationale Assignments anzunehmen. Entsendungen variieren nach Art und Dauer und gehen faktisch in jedes Land der Welt.¹⁰

Mehr als die Hälfte der multinationalen Unternehmen (56 Prozent) erwartet nach einer aktuellen Studie von Mercer für 2015/2016 eine Zunahme der kurzfristigen Entsendungen. Insgesamt werden die zur Anwendung kommenden Entsendungsarten vielfältiger. 54 Prozent der Studienteilnehmer rechnen im kommenden Jahr mit einem Anstieg der permanenten Transfers, 50 Prozent sehen erhöhten Bedarf an Entsendungen mit Entwicklungs- bzw. Trainingscharakter. 47 Prozent der Unternehmen prognostizieren einen Zuwachs bei lokal eingestellten Ausländern und 44 Prozent erwarten einen Anstieg der traditionellen langfristigen Entsendungen. Unternehmen nutzen eine größere Vielfalt an Entsendungsarten, um auf sich verändernde Anforderungen in ihrem Geschäft und Entwicklungen im globalen Arbeitsmarkt zu reagieren. Insbesondere kurzfristige Entsendungen spielen hierbei eine immer wichtigere Rolle. Die Unternehmen wollen in einem sich rasant verändernden Geschäftsumfeld agil und schnell handlungsfähig bleiben. Die zunehmende Diversifikation der Entsendungsarten führt natürlich zu mehr Komplexität für die Unternehmen. Dies stellt HR- und Mobility-Manager vor zusätzliche Herausforderungen im Bereich Compliance und bei der Gestaltung von Entsendungsrichtlinien.¹¹

Obwohl es für Entsendungsarten keine nationale oder internationale allgemeingültige Definition gibt, können Entsendungen hinsichtlich der Dauer des Auslandseinsatzes wie folgt unterteilt werden.

¹⁰ Laws, Britta u. Koziner, Armando (2008) - S. 30

¹¹ Vgl. Mercer-Studie „Worldwide International Assignments Policies and Practices“ (WIAPP) 2015; <http://www.mercer.at/newsroom/kurzfristige-auslandsentsendungen-werden-wichtiger.html#> (Abruf: 04.04.2016)

Dienstreise:

Von einer Dienstreise wird bei Personaleinsätzen im Ausland von unter drei Monaten (90 Tage) gesprochen. Genau genommen ist sie keine Entsendung, da in der Regel der ursprüngliche Arbeitsvertrag des Mitarbeiters unverändert bestehen bleibt. Lediglich in steuerrechtlicher Hinsicht sind Besonderheiten zu beachten.

Abordnung oder Short-Term Assignment:

Abordnungen sind kurzfristige Auslandseinsätze von drei bis zu zwölf Monaten, beispielsweise für Projekte oder Wissenstransfers. Bei einer Abordnung werden oftmals zusätzliche Vergütungsbestandteile in einen Abordnungsvertrag oder Ergänzungsvertrag aufgenommen, der Arbeitsvertrag mit dem Entsendeunternehmen bleibt in der Regel bestehen. Der Lebensmittelpunkt des Expats bleibt weiterhin am gewohnten Standort. Die Familie des Entsandten bleibt somit in den meisten Fällen zurück am Heimatort.

Delegation oder Long-Term Assignment:

Von einer Delegation wird gesprochen, wenn Mitarbeiter ab zwölf Monaten bis zu drei Jahren im Ausland eingesetzt werden. In diesem Fall ist es unumgänglich, den Lebensmittelpunkt des Expats in den Tätigkeitsstaat zu verlegen. Somit ergeben sich arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Besonderheiten, die vertraglich, beispielsweise in einem Änderungs- oder Ergänzungsvertrag, erfasst und geregelt werden können. Durchaus üblich gilt es, den bestehenden Arbeitsvertrag ruhend zu stellen und einen lokalen Arbeitsvertrag zu schließen. Oft ist dieser lokale Arbeitsvertrag auch Voraussetzung für eine Arbeitserlaubnis im jeweiligen Zielland. Häufig begleitet die Familie den Mitarbeiter bei mittel- und langfristigen Auslandseinsätzen ins Ausland.

Übertritt, Transfer oder Lokalisierung:

Wird das inländische Beschäftigungsverhältnis beendet und im Ausland ein Ortsvertrag geschlossen, kann dies als Übertritt bezeichnet werden. In einem solchen Fall sind weitreichende Regelungen zu treffen.¹²

Zudem haben sich in den letzten Jahren vermehrt neue Varianten des Auslandseinsatzes herauskristallisiert. Kurzzeitentsendungen (Dauer unter einem Jahr), Pendellösungen mit wöchentlichem oder zwei-wöchentlichem Ortswechsel oder Vielfliegerlösungen gewinnen an Beliebtheit und Wachstum. Ebenso wächst die Nachfrage nach virtueller Zusammenarbeit, bei der die Mitarbeiter ihre Tätigkeit im Inland ausüben, mittels elektronischer Medien aber hauptsächlich im Ausland tätig sind. Diese Art der Zusammenarbeit kommt auf Grund der rasanten Entwicklung der Kommunikationstechnologien immer mehr zum Einsatz. Gerade sehr junge Mitarbeiter, die sogenannte „Generation Digital“ (Generation D), sieht eine physikalische Ortsveränderung nur dann als unumgänglich, wenn die Arbeit keinesfalls ortsunabhängig oder unter Einsatz digitaler Medien erfolgen kann.

Vielflieger, Frequent Flyers oder International Business Travellers sind meist Personen des mittleren oder oberen Managements, welche eine Vielzahl von Dienstreisen ins Ausland aneinanderreihen. Ihr Tätigkeitsbereich umfasst meist internationale Projekte, Kontroll- und Repräsentationsaufgaben sowie Beratungstätigkeit und Meetings in verschiedenen Niederlassungen. Auch wenn beim Vielflieger sehr viel Zeit durch die Reisen verloren geht und das Stresslevel bis hin zum Burnout führen kann, scheint dies doch die Art an Entsendung zu sein, welcher am meisten Bereitschaft entgegen gebracht wird.

¹² <http://www.raphaelswerk.de/aktuelles/glossar/entsendearten> (Abruf: 27.05.2016)

2. Strategische Vorüberlegungen

2.1 Mobility Cycle

Der Mobility Cycle dient zur Einordnung der strategischen Planung sowie der folgenden Kapitel im Gesamtprozess der internationalen Mitarbeiterentsendung. Dieser zeigt die im Zentrum der Entsendung stehende Strategie und die Entsendungsrichtlinien, sowohl als auch die einzelnen Schritte im Rahmen des Mitarbeiterereinsatzes, wobei Strategie und Richtlinien das Kernstück des gesamten Prozesses bilden.



Abbildung 1: Mobility Cycle

2.2 Ziele der Entsendung

Bevor überhaupt die Entscheidung für eine Entsendung getroffen wird, stellt sich die Frage nach den Zielen aus Unternehmenssicht und Mitarbeitersicht. Dabei erschließen sich die Ziele des Unternehmens oft aus dessen Geschichte bzw. dessen Grad der Internationalisierung. Diese Ziele bestimmen den Zweck und Wert der Entsendung für das Unternehmen.

2.2.1 Entsendungsziele aus Unternehmenssicht

Die langfristigen Oberziele international agierender Unternehmen sind die Steigerung derer Unternehmenswerte und somit deren Existenzsicherung. Dazu sollen vorhanden Ressourcen und Potenziale erschlossen und Synergieeffekte zur Kostenreduktion genutzt werden. Auch die Streuung von Risiken sowie Gewinnchancen und Absatzsteigerungen im Ausland sind Motivatoren, die Unternehmen zur Globalisierung bewegen. Um sich den Marktzugang zu neuen Regionen zu verschaffen, ist eine Auseinandersetzung mit diesen Ländern, Märkten und Kulturen, sowie deren Geschäftsgebaren unumgänglich. Dies ist auch Voraussetzung für den eventuellen Aufbau von Produktionsstätten im Ausland, um dort schnell auf Konkurrenten reagieren zu können und Konkurrenzvorteile zu schaffen.

Für die Erreichung dieser Ziele sind Auslandesentsendungen notwendig. Diese lassen sich ihren Motivationen nach wie folgt einteilen.¹³

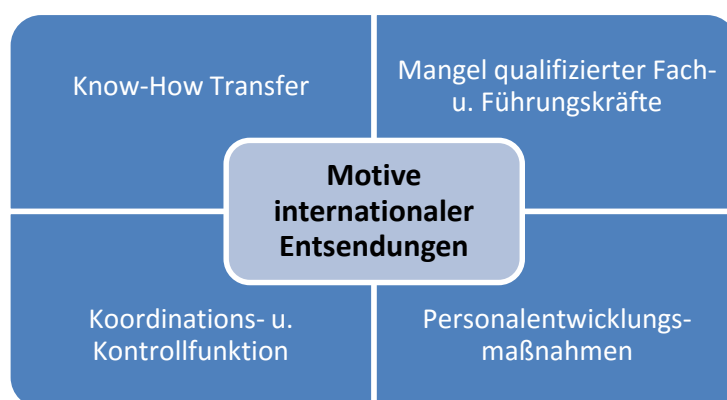


Abbildung 2: Motivatoren der Unternehmen¹⁴

¹³ Vgl. Müller, Bernadette (2010) - S. 12

¹⁴ Abbildung 2: In Anlehnung an Israel, Nadja (2005) - S. 5

Mangel qualifizierter Fach- und Führungskräfte

Weist lokales Personal nicht den entsprechenden Ausbildungslevel auf oder ist er nur schwer oder nicht verfügbar, wird oft auf Mitarbeiter aus dem Stammhaus zurückgegriffen.

Personalentwicklungsmaßnahmen

Expatriates werden oft eingesetzt, um lokales Personal aus- und weiterzubilden. Oftmals werden die Expats nach ihrer Rückkehr ins Stammhaus durch lokal ausgebildetes Personal ersetzt. In vielen Fällen wollen Unternehmen gewisse Schlüsselpositionen aber explizit mit Mitarbeitern aus dem Heimatunternehmen besetzen.

In diesem Falle handelt es sich mehr um:

Koordinations- und Kontrollfunktion

Mitarbeiter aus dem Stammhaus werden oft dazu eingesetzt, lokales Personal zu überwachen und zu kontrollieren. In der Regel sind Expats bei der Stammbesellschaft damit oft nicht sonderlich willkommen. Diese Koordinations- und Kontrollfunktion geht aber auch in die Koordination zwischen den Organisationseinheiten über, welche sich durch den muttersprachlichen Austausch viel einfacher gestaltet.

Know-How Transfer

Entsendungen werden meist dazu genutzt, Wissen in beide Richtungen auszutauschen. Dieses Wissen kann neben Strukturen und Prozessen auch gemeinsames Denken und Handeln – also die Unternehmenskultur – beinhalten.

Die besten Botschafter für internationales Denken und Handeln im Betrieb sind nach wie vor Auslandsentsandte. Damit Nachwuchsmanager soziale und berufliche Kompetenz erwerben und den Umgang verschiedener Geschäftspraktiken kennen sowie interkulturelle Kompetenz entwickeln, werden in vielen Unternehmen Traineeprogramme mit obligatem Auslandsaufenthalt entwickelt.

2.2.2 Entsendungsziele aus Mitarbeitersicht

Warum stimmen Mitarbeiter einer Auslandesentsendung zu?

Auslandseinsätze locken seit jeher mit höheren Gehältern und zusätzlichen Incentives und sind somit ein durchaus lukratives Unterfangen. Früher waren die Gehälter und Incentives meist frei verhandelbar und nach oben hin endlos offen, heute unterliegen diese meist einer gewissen Standardisierung und werden somit anhand von Richtlinien und Policies abgewickelt. Daraus folgen oft weniger interessante Gesamtpackages gegenüber der Vergangenheit wodurch die Attraktivität der Auslandseinsätze aus rein finanzieller Sicht etwas abnimmt.

In den Köpfen der Mitarbeiter, die sich für einen Auslandsaufenthalt interessieren gilt internationaler Einsatz = Sprung auf der Karriereleiter. Diese Schlussfolgerung ist oft auch kein Irrglaube, wird die zeitliche Komponente außer Acht gelassen. Eine direkte Beförderung direkt nach der Heimkehr gestaltet sich oft schwierig, auf Grund fehlender Positionen oder auf Grund fehlender strategischer Überlegungen. Mittel- und langfristig gesehen würde die Gleichung meist aufgehen. Leider aber erleben viele Mitarbeiter dies nicht mehr, da sie das Unternehmen vorzeitig aus Frustration schon verlassen oder bereits den nächsten Aufenthalt im Ausland planen. Einzelne Unternehmen handeln aus Erfahrung und belohnen den Expatriate mit der erwünschten Position.

Weitere Ziele der Mitarbeiter aus der Entsendung sind zudem ein höherer beruflicher Status im Vergleich zum Heimatland, der Erwerb interkultureller Kompetenz oder einfach aber auch nur „Abenteuerlust“, von „Flucht“ vor sozialen oder persönlichen Problemen einmal abgesehen.

Die Motive können dabei im Einzelnen intrinsischer Art (Selbstverwirklichung, Einfluss/Macht, Selbstständigkeit) oder extrinsischer Natur sein (Einkommenssteigerung, Sicherheit, Anerkennung).¹⁵

¹⁵ Vgl. Bröckermann, Rainer (2014) - S. 166

2.2.3 Stellenbesetzungsstrategien // Staffing-Ansätze

Überlegungen zu internationalen Stellenbesetzungsstrategien orientieren sich oft am EPRG-Konzept von Perlmutter. Das EPRG-Konzept stellt eine Systematisierung von Führungskonzepten in international tätigen Unternehmen dar. Hierbei unterscheidet Perlmutter eine ethnozentrische, eine polyzentrische, eine regiozentrische und eine geozentrische Ausrichtung einer Unternehmung, die er ursprünglich in dieser Reihenfolge als sukzessive Evolutionsstufen einer internationalen Unternehmenstätigkeit ansah.

Das EPRG-Konzept (ethno-, poly-, regio-, geozentrisches Konzept) geht davon aus, dass die Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Erlebnisse von Individuen die Art der Internationalität eines Unternehmens beeinflussen. In ethno-, poly-, geo- und regiozentrischen Einstellungen kommen unterschiedliche internationale Orientierungen vor allem hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft(en) zum Ausdruck.

Die **ethnozentrische Orientierung** geht von einer Überlegenheit der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften hinsichtlich aller Strategien und Maßnahmen aus. Entscheidungen werden daher prinzipiell im Stammhaus getroffen und bewährte Strukturen und Konzepte auf Gastländer übertragen. Schlüsselpositionen in den Tochtergesellschaften sind Managern aus dem Stammland vorbehalten. Diese haben Erfahrung im Unternehmen und kennen die entsprechenden Prozesse, Richtlinien und Technologien. Ziel dieser Strategie ist es, die „Stammhauskultur“ der Mutter auf deren Tochterorganisationen zu übertragen. Dies bedeutet, dass sämtliche Grundsätze durch das Stammhaus vorgegeben werden. Impulse aus Tochterunternehmen werden nicht, bzw. nur sehr eingeschränkt zugelassen.

Diese Strategie wurde vor allem in den sehr frühen Phasen der Internationalisierung umgesetzt. Durch die Etablierung im Gastland nach einer gewissen Zeit, werden Führungskräfte in der Regel durch lokale Mitarbeiter ersetzt. In Unternehmen, welche stark ethnozentrisch ausgerichtet sind – oft amerikanische und japanische Unternehmen – bleibt diese Strategie aber erhalten.

Die **polyzentrische Orientierung** akzeptiert kulturelle Unterschiede. Das Management der Tochtergesellschaften wird im Gastland rekrutiert, da heimische Mitarbeiter die Kultur besser kennen und einschätzen können. Zudem haben Locals meist ein bestehendes Netzwerk, welches sie nutzen können. Vor allem im Verkauf, Marketing und Personalwesen scheint diese Personalbesetzung sehr sinnvoll, da hier am besten auf lokale Spezifika eingegangen werden kann.

Durch eine polyzentrische Orientierung können auch Probleme rund um den Auslandseinsatz, zB. Training, Anpassung, Kosten, Sprachbarrieren, usw. von Mitarbeitern vermieden werden.

Eine polyzentrische Ausrichtung überlässt den Auslandseinheiten oftmals eine eigenständige strategische Ausrichtung sowie die Organisationskultur.

Bei **geozentrischer Orientierung** werden Mutter- und Tochtergesellschaften als weltweite Einheit gesehen. Die Nationalität spielt bei der Rekrutierung von Führungskräften keine Rolle, es werden die geeignetsten Köpfe an Board geholt. Ein Pool an internationalen Mitarbeitern, welche sich mit dem Unternehmen identifizieren, teilen ihr Wissen wann und wo auch immer. Entscheidungen werden von den betroffenen Einheiten gefällt, es findet intensive Kommunikation und eine Optimierung der Ressourcenallokation bei weltweiter Arbeitsteilung und Spezialisierung einzelner Unternehmenseinheiten statt.

Die **regiozentrische Orientierung** bildet die Weiterentwicklung des polyzentrischen Konzepts vor dem Hintergrund einer zunehmenden Regionalisierung der Wirtschaft; es werden nicht mehr die Unterschiede zwischen Ländern, sondern zwischen relativ homogenen Ländergruppen (z.B. EU) betrachtet. So findet z.B. der Personalfluss nur zwischen Niederlassungen in einer bestimmten Region statt. Hat ein multinationaler Konzern mit Sitz in Europa z.B. seine Hauptregionen wie folgt definiert – Europa, Südafrika, Südamerika – so würden Mitarbeiter nur innerhalb einer Region entsandt. Diese Strategie ist von Vorteil, um besonders stark auf lokale Besonderheiten einzugehen, jedoch bremsst sich das Unternehmen selbst darin aus, eine globale Perspektive zu entwickeln, da regionaler Föderalismus forciert wird.

Die nachstehend skizzierten Orientierungen spiegeln ein idealtypisches Konzept wider. Deshalb existiert auch kein Unternehmen, das man eindeutig als ethno-, poly-, regio- oder geozentrisch bezeichnen könnte. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass gleichzeitig — z.B. in verschiedenen Funktionsbereichen — unterschiedliche Orientierungen anzutreffen sind.¹⁶

¹⁶ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/eprg-konzept/eprg-konzept.htm> (Abruf: 27.03.2015)

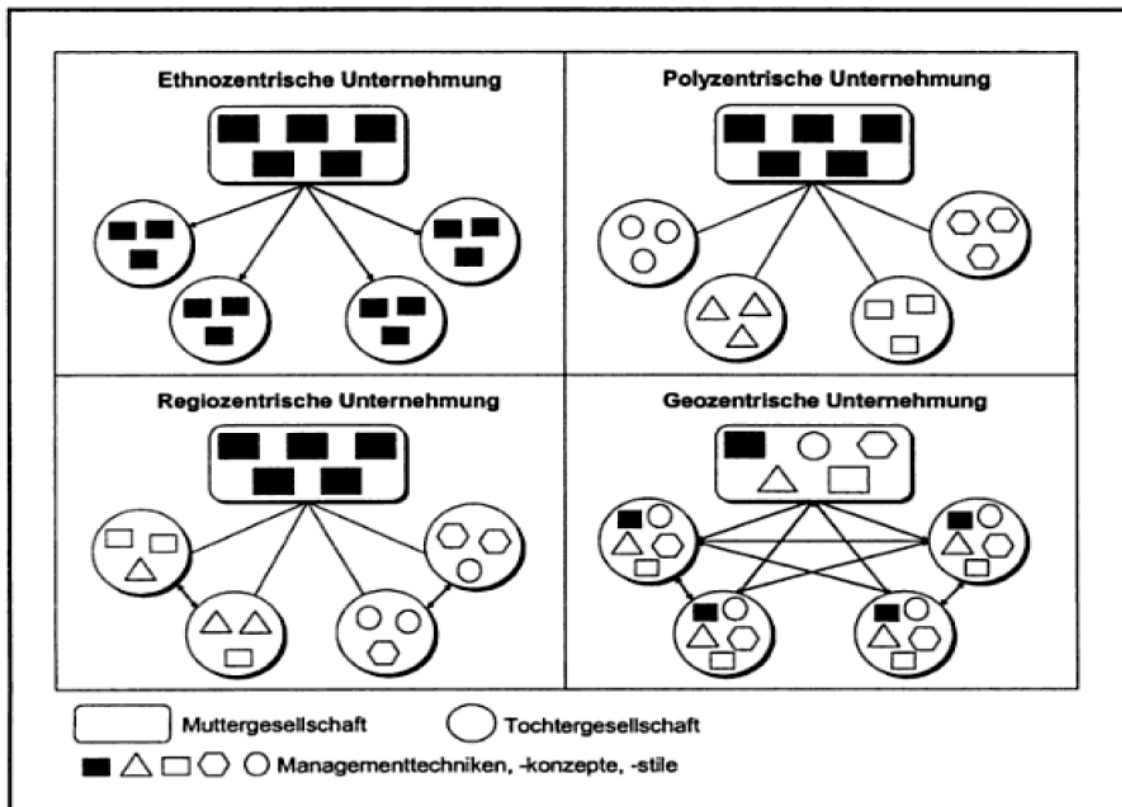


Abbildung 3: EPRG-Konzept nach Perlmutter¹⁷

¹⁷ Kutschker, Schmid (2011) – S. 89

2.1.4 Gründe gegen eine Entsendung

Trotz zunehmender Bedeutung der Präsenz am internationalen Markt nimmt das Engagement zum Auslandseinsatz immer weiter ab. Der wachsende Druck durch den globalen Wettbewerb zwingt immer mehr Unternehmen, Einsparungen bei internationalem Personaleinsatz vorzunehmen. Dies führt zu unattraktiven Packages für Expats und bringt die Konsequenz einer höheren Ablehnungsrate mit sich. Natürlich sind aber auch private Gründe einer Ablehnung nicht auszuschließen.

Aus beruflicher Sicht stellt sich oft die Frage, ob die Auslandsentsendung wirklich ein Vorteil für die Karriere ist oder ob man eventuelle Aufstiegschancen und Beförderungen im Mutterhaus verpasst. Expatriates sehen aber auch, dass fast zwei Dritteln der Rückkehrer kein Job im Mutterhaus garantiert wird. Trotzdem glauben die meisten aber noch immer an den Karrierevorteil mit internationaler Erfahrung, auch wenn diesen nicht das eigene Unternehmen bietet, sondern später andere Unternehmen mit einer entsprechenden Position belohnen. Die moderne Karriere findet also immer weniger innerhalb eines Unternehmens statt, sondern unabhängig von Organisationen. Diese Art der grenzenlosen Karriere fällt dann unter den Überbegriff der „Boundaryless Career“.

Zudem nimmt die Anzahl an Paaren, in denen beide ihre eigene Karriere verfolgen, stetig zu. Heutzutage sind viele Frauen berufstätig und streben eine eigene Berufskarriere an. Das Bild des Mannes als Alleinverdiener rückt immer weiter in den Hintergrund. Auf Grund der Selbstverwirklichung beider Seiten – „Dual Careers“ genannt - schwindet oft die Bereitschaft Jahre im Ausland zugunsten des Partners zu verbringen und die eigene Karriere auf Eis zu legen. Langzeitentsendungen sind für Dual Career Couples meist keine willkommene Option. Wird die Herausforderung dennoch angenommen, muss die Überlegung angestellt werden, was der Partner im Ausland tun kann. – Gibt es dort Arbeit für ihn oder wird er hoffnungslos der Langweile ausgesetzt sein? Oft erleben die nicht arbeitenden Partner den Kulturschock viel intensiver als der arbeitende Partner.

Dazu kommt die familiäre Situation. Angst vor Sprachschwierigkeiten und die fehlende kontinuierliche Ausbildung der Kinder auf Grund fehlender internationaler Schulen führen oft zu weniger Bereitschaft. Zudem scheut man auch eine Umstellung der Lebensgewohnheiten, wie zB. eine Trennung von Verwandten, Freunden und Bekannten, im Extremfall auch von pflegebedürftigen Familienangehörigen.

Auch eine ausgewogene Work-Life-Balance, welche in den letzten Jahren an Wichtigkeit zunimmt, stellt einen Grund dar, nicht für längere Zeit ins Ausland zu übersiedeln.

Die Angst vor finanziellen Einbußen ist nicht außer Acht zu lassen, da es im Vorhinein oft schwierig abzuschätzen ist, wie groß der finanzielle Aufwand und die späteren Lebensunterhaltskosten vor Ort tatsächlich sein werden. Unter Umständen – wenn es kein ausgereiftes Betreuungssystem für entsandte Führungskräfte gibt – gerät man im Stammhaus in Vergessenheit. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass man die im Inland erreichte Position nicht einfach auf's Spiel setzen will. Man stellt sich die Frage, was nach Ablauf der vertraglich festgelegten Auslandszeit passiert, im Extremfall aber auch bei Abbruch.¹⁸

Als sich immer wichtiger erweisende Entsendungsgebiete haben sich China, Brasilien und die Arabischen Emirate herauskristallisiert. Schlechte Lebensqualität, fehlende Infrastruktur, mühsame Einreise- und Visabestimmungen, Luftverschmutzung, Terrorismus und Kriminalität, um nur einige zu nennen, führen in vielen Fällen zu großen Ängsten und Entscheidungen gegen eine Entsendung. Auch großzügige Expatriate-Packages mit sehr gutem Verdienst, luxuriösen Wohnungen und privatem Chauffeur können in den meisten Fällen diese Ängste nicht wettmachen.

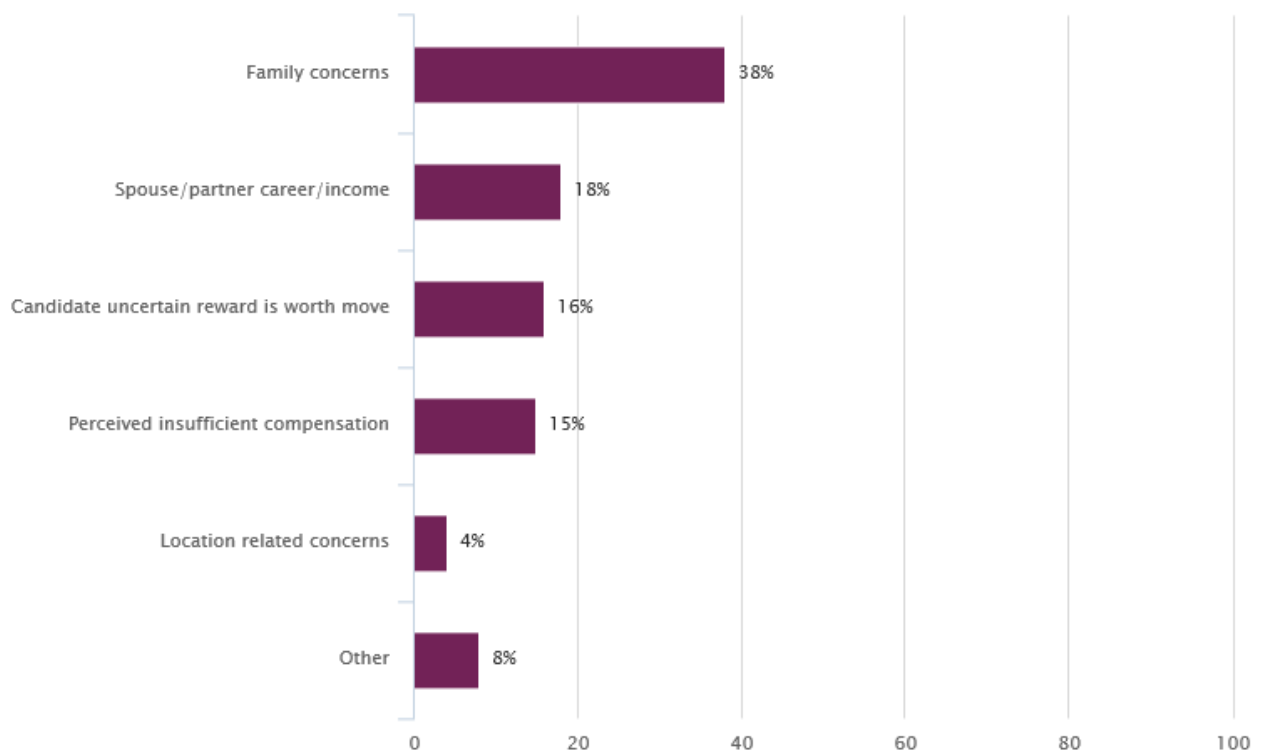


Abbildung 4: Gründe gegen Entsendung¹⁹

¹⁸ Vgl. Geinitz, Gabriele (1996) - S. 35

¹⁹ Abbildung 4: Brookfields Studie „Global Mobility Trends“, <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com> (Abruf 10.06.2016)

2.4 Strategische Rückkehrplanung

Es wurde bereits beschrieben, dass die Anpassungsleistung eines Expats aus seiner eigenen Sicht, aber auch aus der Sicht des Unternehmens, als große Herausforderung gesehen wird. Die Rückkehr hingegen, wird in den meisten Fällen als unproblematisch bewertet und damit total unterschätzt. „The problem is going over, I expected; the real problems – the ones I didn’t expect – were all in coming back“.

In den vorhergehenden Kapiteln wurden schon die Ziele der Entsandten beschrieben, welche bereits deutliche Hinweise auf deren Erwartungshaltung geben.

Während viele Unternehmen die Phasen der Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt und die Entsendung meist sehr gut planen, wird die Phase der Repatriierung oft schwer vernachlässigt oder gänzlich darauf vergessen. Allgemeine Programme zur Wiedereingliederung oder Karriereplanung nach der Rückkehr sind kaum vorhanden. Auf Grund fehlender Konzepte zur Wiedereingliederung sehen sich viele Unternehmen bei der Rückkehr von Repatriates mit Problemen konfrontiert. Es fällt ihnen schwer, diesem eine Stelle anzubieten, die seinen Kenntnissen und Fähigkeiten entspricht und vergleichsweise gewohnte Handlungs- und Entscheidungsspielräume wie im Auslandseinsatz ermöglicht. Genau diese passende Stelle würde den Repatriate bestärken und ihm das Gefühl geben, dass seine neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse vom Unternehmen geschätzt werden.

Dass etwas fremd oder neu ist, ist für den Repatriate Gewohnheit. Überraschend ist für ihn aber, dass er bei der Rückkehr erneut dieses Gefühl der Fremdheit und Neuheit erfährt, anstatt in eine gewohnte, vertraute Umgebung zurückzukehren. Zudem erstreckt sich die abermalige Enkulturation sowohl auf das berufliche als auch private Umfeld.

Auf Grund der verpassten Unternehmensentwicklung stellen Wissenslücken im beruflichen Bereich ein Problem dar. Dieses Nichtwissen trifft oft auf mangelndes Verständnis von Arbeitskollegen, welches meist durch deren Verhalten spürbar wird und dadurch zur Verunsicherung des Rückkehrers führt. Schnell wird der Repatriate also zwischen verständnisvollen Kollegen und denen, die kein Verständnis aufbringen, unterscheiden können. Erstere werden Hilfestellung in Form von Informationen bieten.

Um dem Unternehmensziel zu entsprechen, das neue Wissen des Rückkehrers gezielt einsetzen zu können, bedürfen auch seine Arbeitskollegen einer gewissen Vorbereitung.²⁰

²⁰ Vgl. Grote, Daniel (2015) - S. 76 ff.

3. Entsendungsrichtlinien

Jedes Unternehmen sollte sich im Vorfeld seiner Auslandsentsendung darüber Gedanken machen, wie diese grundsätzlich strukturiert und geregelt werden soll. Steigt die Anzahl von Auslandsentsendungen im Unternehmen macht es Sinn, Entsendungsrichtlinien, sogenannte Policies, in schriftlicher Form festzulegen. Dies hilft zukünftig dabei, den Vertragsgestaltungsprozess zu kürzen, in dem nicht jedes Detail erneut individuell zu verhandeln ist. Das heißt, durch festgelegte Richtlinien steigen sowohl Effizienz als auch Anwendersicherheit. Zudem dienen Entsendungsgrundsätze als Informationsbasis und Orientierungsrahmen für alle an dem Prozess beteiligten Personen, vorausgesetzt, dass sie im Unternehmen publiziert und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht werden.

Entsendungsgrundsätze bieten dem zu versendenden Mitarbeiter die notwendige Sicherheit der Gleichbehandlung. Diese Standardisierung soll Fairness für alle zu entsendenden Mitarbeiter bringen. Die Ziele des Unternehmens sowie die Bedürfnisse des Expats sind abzugleichen und Lösungen dafür zu finden. Individuelle Gehalts- und Incentive-Verhandlungen sollen mit der Richtlinie auf ein Minimum reduziert werden.

Die Regelungen müssen unbedingt den Unternehmenszielen entsprechen und sollten markt- und branchenkonform sein, damit die unternehmensseitigen Kosten im üblichen Rahmen bleiben, aber auch der Motivationsaspekt der Mitarbeiter nicht unberücksichtigt bleibt.

Eine klare, verständliche und möglichst eindeutige Formulierung der Grundsätze ist gefragt, um ein einheitliches Verständnis aller Beteiligten zu erzielen. Um die Entsendungsgrundsätze auch in ausländischen Organisationseinheiten zu verankern bzw. um diese auch fremdsprachigen Entsandten vermitteln zu können, macht eine mehrsprachige Fassung dieser mit Sicherheit Sinn.

In den letzten Jahren sind zahlreiche Veränderungen im Expat-Management eingetreten, welche viele Unternehmen vor Herausforderungen stellen. So zum Beispiel die sinkende Bereitschaft von Mitarbeitern sich ins Ausland versetzen zu lassen, die Generation D oder die Gestaltung der Richtlinien für zB. Short-Term-Assignments. – Für all diese Themenbereiche sind individuelle Lösungen gefragt, welche über den betrieblichen Standardprozess der Entsendung hinausgehen. Langfristig wird es also – auf Grund des breiten Themenspektrums – unumgänglich sein, das Expat-Management strategisch anzugehen. Eine Auslandsentsendung stellt eine extrem komplexe Maßnahme dar und beschäftigt nicht nur den betroffenen Mitarbeiter, sondern viele andere Stellen im in- und ausländischen Standort des Unternehmens.

Da bestimmte Fragen immer wiederkehren und eine Gleichbehandlung aller Entsandten wünschenswert ist, lohnt sich eine Entsendungsrichtlinie immer, wenn im Laufe der nächsten Jahre

weitere Entsendungsfälle zu erwarten sind. Diese Richtlinien bilden noch nicht den Vertrag, legen aber fest, wie ein Auslandseinsatz organisatorisch geregelt und begleitet wird, von der Planung bis zur Wiedereingliederung. Eine Entsendungsrichtlinie regelt die Zeit vor, während und nach der Entsendung. Folgende Themenblöcke sollte Ihre Entsendungsrichtlinie mindestens enthalten.

Vor der Entsendung

Gibt es ein kulturelles Training und Sprachkurse? Wenn ja, in welchem Umfang und für wen? Ist es vorgesehen, dass die ganze Familie reist? Wer kommt für die Schulausbildung der Kinder auf? Hat der Mitarbeiter - gegebenenfalls mit seiner Familie - die Möglichkeit, den neuen Arbeitsort und das Umfeld in Augenschein zu nehmen?

Während der Entsendung

Welche Serviceleistungen gibt es für die Wohnraumbeschaffung? – Neue Möbel, neuer Hausrat – was wird benötigt und wie viel bezahlt der Arbeitgeber? Wer hilft bei organisatorischen und behördlichen Schwierigkeiten? Was passiert mit den im Inland weiterlaufenden Kosten? Welche Gehaltsrichtlinien gelten für Entsandte (Kaufkraftausgleich, Schattengehalt etc.).

Wie werden - unter Berücksichtigung der geltenden Bestimmungen - die Zugehörigkeit zur Sozialversicherung und zusätzliche Versicherungen geregelt? Welche Bedingungen gelten, wenn das Arbeitsverhältnis während der laufenden Entsendung endet oder die Entsendung selbst vor dem geplanten Zeitraum arbeitgeber- oder mitarbeiterseitig beendet wird?

Nach der Entsendung

Wann und wie wird die Rückkehr vorbereitet? Welche Zusagen gibt es hinsichtlich eines folgenden Inlandseinsatzes?

Entsendungsrichtlinien sind auch deshalb so komplex, weil sie den Spagat zwischen einer möglichst konkreten und verständlichen Sprache und der Vielfalt der Bedingungen schaffen müssen, die eine weltweite Gültigkeit mit sich bringt. Sie muss außerdem Veränderungen in Steuer- und Sozialgesetzgebung möglichst anpassungsfrei überstehen und Arbeitgeber- und Mitarbeiterinteressen gleichermaßen berücksichtigen.

Spezialisten im Unternehmen und bei externen Dienstleistern setzen die Richtlinie um und wenden sie konkret an. Neben der gut formulierten Richtlinie muss ein Unternehmen also zusätzlich hohe administrative und beratende Kompetenz zum Thema Auslandsentsendung vorhalten.²¹

Während Policies für Langzeitentsendungen mittlerweile fast flächendeckend vorhanden sind, fehlen für die alternativen Formen häufig noch entsprechende Leitlinien. Da überwiegend die Kurzzeitentsendungen sprunghaft ansteigen, aber auch internationale Dienstreisen zunehmen, müssen Unternehmen für die praktizierten Formen der internationalen Tätigkeit Richtlinien erarbeiten. Dabei zeichnet sich ein Trend hin zu flexiblen Richtlinien ab. Diese beinhalten typischerweise fixe Elemente wie zB. die Organisation eines Look-and-See-Trips in das Entsendungsland. Zudem die Übernahme der Kosten für Krankenversicherung, Pensionszahlungen, Visum und Einreise, Steuermehrkosten, Wohnungsmieten, Schulgeld für die mitreisenden Kinder sowie für Heimflüge. Hinzu kommen außerdem sogenannte „Cost Of Living Allowances“ (COLA) sowie Zahlungen für Sprachschulen.

Diese Basis kann vom jeweiligen Unternehmen im Einzelfall adaptiert werden, wenn zB. neben Sprachschulen auch Cross Cultural Trainings gesponsert werden oder etwa ein Dienstwagen zur Verfügung gestellt wird.

Differenzierungen werden in der Regel etwa nach folgenden Kriterien vorgenommen:

- der Hierarchiestufe oder Position (Manager, Fachkräfte oder junge Uni-Absolventen)
- der Dauer des Aufenthalts (Lang- oder Kurzzeitexpats, Geschäftsreisende oder Pendler)
- den Regionen (Europa, USA/Canada, Lateinamerika, Asien)
- dem Zweck der Entsendung (Trainee-Programm, Troubleshooting, strategische Entsendung, vom Mitarbeiter initiierte Entsendung)

Mit den flexiblen Policies können Arbeitgeber auf die unterschiedlichen Bedürfnisse, Kulturen, Generationen und Motive ihrer Mitarbeiter bei der Entsendung eingehen. Wichtig ist, dass sie dennoch

²¹ Vgl. <http://www.experto.de/personal/personalplanung/diese-inhalte-gehoren-in-ihre-entsendungsrichtlinien.html> (Abruf 20.06.2016)

die Grundsätze der global gültigen Richtlinien, die zumeist parallel bestehen, einhalten, um Ungleichbehandlungen möglichst zu vermeiden.²²

²² Vgl. <http://www.hrm.at/fachartikel/expat-management-%E2%80%93-quo-vadis%3Finternationale-talente-finden-und-bindet-11750> (Abruf 21.06.2016)

4. Operatives Entsendungsmanagement

Der Auswahlprozess ist so komplex wie bedeutsam für den Erfolg eines gesamten Auslandseinsatzes. Bestenfalls beschäftigen Unternehmen bereits eine Anzahl von Mitarbeitern, die einem interkulturellen Qualifikationsprofil entsprechen und zudem ausreisebereit sind.

Fachliche Qualifikation sowie Sprachkenntnisse sind bei der Auswahl der richtigen Mitarbeiter von großer Bedeutung. Zudem sollten auch soziale und interkulturelle Fähigkeiten, wie Flexibilität und Neugierde am Land und anderen Kulturen, vorhanden sein. Wie unterschiedlichste Studien hervorheben, sind diese Eigenschaften eines Expats der Schlüssel zum Erfolg.²³

4.1 Auswahlphase

Das Unternehmen hat natürlich fachliche Anforderungen an den zukünftigen Mitarbeiter, um seine Aufgabenstellung im Sinne des Unternehmens umzusetzen. Im Rahmen der Vorbereitung kann die fachliche Kompetenz erweitert und auf präzise Anforderungen eingegangen werden.

Außerdem müssen der zukünftige Expat und seine Angehörigen persönliche Voraussetzungen für den geplanten Auslandsaufenthalt erfüllen.

Ein sehr wichtiges Kriterium sind die Fähigkeit und Bereitschaft sich an fremde Lebens- und Arbeitsbedingungen anzupassen bzw. sich überhaupt erst mal darauf einzustellen. Toleranz gegenüber fremden Kulturen, Arbeits- und Denkweisen sowie ein unüblicher Lebensstil fordern viel Anpassungsfähigkeit und Aufgeschlossenheit.

Auf Grund abweichender klimatischer, hygienischer und zivilisatorischer Verhältnisse müssen der Mitarbeiter und seine Familie auch aus ärztlicher Sicht in der Lage sein, den Belastungen im geplanten Aufenthaltsland standzuhalten.

²³ Vgl. <http://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/expatriate-management.html#Bewerbung> (Abruf: 12.07.2016)

4.1.1 Ermittlung des Personalbedarfs

Die mittel- bis langfristige Personalplanung eines entsendenden Unternehmens ist die Grundlage für eine geplante Auslandseinsatzentsendung. Basierend auf dieser lässt sich ein zukünftiger Personalbedarf beschreiben, welcher entweder im Rahmen einer strategischen Personalentwicklung erfolgt oder durch einen Auslandseinsatz gedeckt werden kann. Es gilt, den benötigten Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu decken. Beim quantitativen Personalbedarf geht es darum, die nötige Anzahl an Mitarbeitern zu erreichen, um bestimmte Aufgaben auszuüben und definierte Unternehmensziele zu erreichen.

Wenn klar ist, welche Aufgaben sich in einer internationalen Unternehmung ergeben, kann eine qualitative Personalbedarfsplanung angedacht werden. Hierzu werden Anforderungsprofile an zukünftige Stelleninhaber konzipiert. Es bedarf also der Überlegung, welche Fähigkeiten eine Führungskraft schon mit sich bringt, bzw. wie diese weiterentwickelt oder anderweitig rekrutiert werden können.

4.1.2 Mitarbeiterauswahl

Damit die Entsendung einer Führungskraft sowohl für das Stammhaus als auch für die aufnehmende ausländische Tochtergesellschaft von Erfolg gekrönt wird, gilt es den zu entsendenden Mitarbeiter sorgfältig auszuwählen. Je nach der spezifischen Situation eines internationalen Unternehmens können die Anforderungen an ein Auswahlverfahren unterschiedlich sein. Man muss differenzieren zwischen Großkonzernen, die als Ziel den Aufbau eines internationalen Kaders verfolgen und mittelständischen Unternehmen, für die Auslandsentsendungen auf Grund der Seltenheit „exotisch“ sind. Im Falle des Großunternehmens mag sich die Implementierung eines Assessment Centers anbieten, während für ein mittelständisches Unternehmen schon ein strukturiertes Interview einen unverhältnismäßig hohen Aufwand darstellt.²⁴

Folgende Instrumente helfen dabei, die Kompetenzen und Ziele des Mitarbeiters für eine Auslandsentsendung herauszufinden.

²⁴ Stahl, G. K. (1995) – S. 55

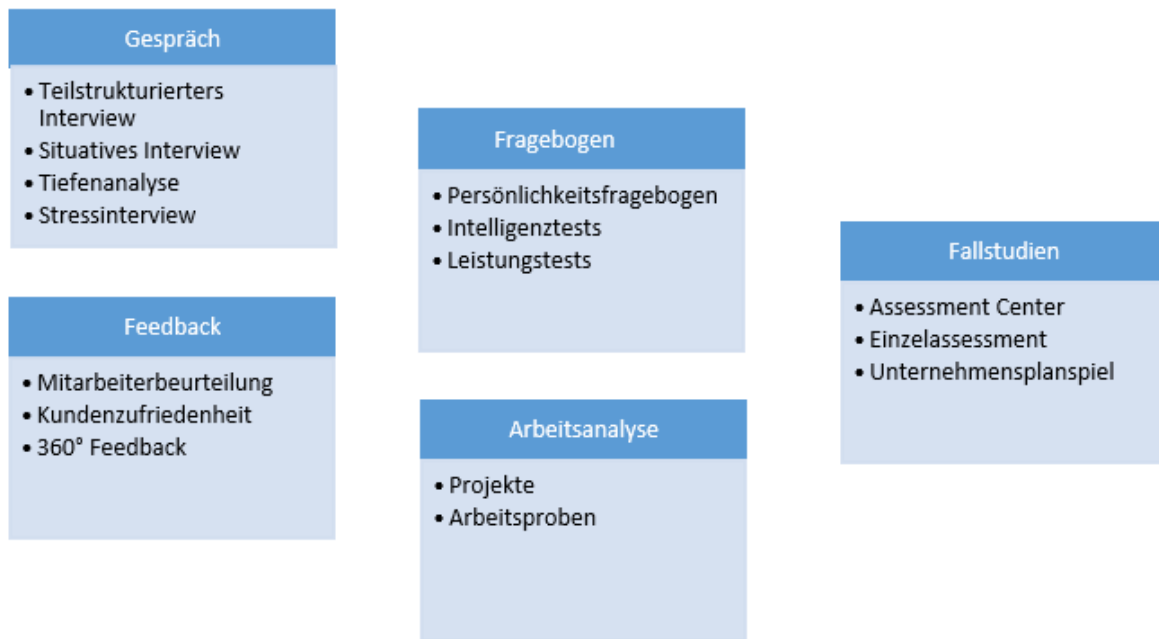


Abbildung 5: Personalbeurteilungsinstrumente im Überblick²⁵

4.1.2.1 *Das strukturierte, situative Interview*

Dies ist eine spezifische Form strukturierter Interviews (nach Latham), die zur Personalauswahl eingesetzt wird. Sie ist aus einer Mehrzahl gleichartiger Fragen zusammengestellt. Hierbei wird jeweils eine erfolgskritische Arbeitssituation geschildert (Ausgangsmaterial ist die Sammlung von critical incidents); anschließend wird der Bewerber gefragt, wie er in der betreffenden Situation handeln würde. Man kann diese Prüfungsform also gewissermaßen als "mentale Tätigkeitssimulation" ansehen, bei hohem Erfahrungsanteil auch als "Wissensarbeitsprobe". Die Antworten der Bewerber werden mit vorgegebenen Skalenverankerungen verglichen und sofort eingestuft. Aus den Ergebnissen mehrerer situativer Fragen wird erst nach Abschluß des Interviews ein Gesamtwert gebildet. Das Situative Interview basiert auf der Zielsetzungstheorie, die annimmt, dass Intentionen verhaltenssteuernd wirken und ein guter Prädiktor realen Verhaltens sind. Das Situative Interview hat wesentlich zur Verbreitung strukturierter Interviews in der Berufseignungsdiagnostik beigetragen und wird heute in einer Vielzahl von Fällen zur Personalauswahl angewandt. Seine prognostische Validität liegt erheblich über der unstrukturierter Interviews und erreicht durchschnittlich die gleiche Höhe wie die guter Tests und Arbeitsproben.²⁶

²⁵ Stahl, G. K. (1995) – S. 55

²⁶ <http://www.psychology48.com/deu/d/situatives-interview/situatives-interview.htm> (Abruf: 08.04.2015)

4.2 Vorbereitungsphase

4.2.1 Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Globalisierung bringt neue Kontakte quer durch alle Länder der Welt, neue Kunden quer durch alle Kulturen und neue Mitarbeiter quer durch alle Arbeitsbereiche. All das zieht neue Herausforderungen im Hinblick auf Kommunikation, Führungskompetenz, Mitarbeitermotivation, Kundenumgang und Teammanagement nach sich. Erhöhte Flexibilität im Handeln und Denken und veränderte Koordinaten für ein konfliktfreies, effektives Arbeitsklima werden notwendig.

Die Herausforderungen der Internationalisierung und des demografischen Wandels erfordern somit neue Qualifikationen: Interkulturelle Kompetenz.²⁷ Was kann man von einem Mitarbeiter, den man in ein fremdes Land entsendet, verlangen? Keinesfalls wird er seine Kultur, Einstellung und Werte ändern. Es sollte ihm aber möglich sei, sein Verhalten so anzupassen, dass er seine beruflichen Aufgaben erfolgreich löst. Basierend auf dieser Erwartung ist anzunehmen, dass der Mensch ein spezielles Verhalten erlernen kann. Zudem ist es auf jeden Fall von Vorteil, die Landessprache zu erlernen, denn sie ist der Schlüssel zur Kultur des Gastlandes. Des Weiteren soll der Mitarbeiter neben einer hohen Kommunikationsfähigkeit gut mit Stress, Entfremdung und Isolation umgehen können. Auch ein gewisses Maß an Toleranz, Offenheit und Risikobereitschaft ist vorauszusetzen. Zudem sind unternehmerisches Denken, Führungskompetenz und das Delegieren von Aufgabe Bereiche, die Fingerspitzengefühl und ein beständiges Lernen fordern.

Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht hat der Arbeitgeber bei Einsätzen in Staaten, deren politische, kulturelle und religiöse Werte sich von denjenigen des Heimatlandes unterscheiden, den Mitarbeiter über diese Besonderheiten zu informieren, zum Beispiel durch einen auf das Gebiet spezialisierten externen Dienstleister. Vor allem ist es wichtig, auf Aspekte zu achten, bei deren Nichteinhaltung im Gastland strafrechtliche Konsequenzen drohen. Ein interkulturelles Training ermöglicht dem Mitarbeiter und seiner mitreisenden Familie (gegebenenfalls auch den Kindern), sich frühzeitig auf die sozialen und kulturellen Gepflogenheiten des Einsatzlandes einzustellen, und soll dem zukünftigen Expat und seinen Angehörigen einerseits verdeutlichen, dass sie durch ihre Heimatkultur geprägt sind und entsprechende Denk- und Verhaltensmuster haben, und sie andererseits darauf vorbereiten, dass sie am ausländischen Standort mit einer anderen Kultur konfrontiert werden. Ziel interkulturellen Trainings ist es, derartige Unterschiede zu erkennen und zu lernen, wie man damit umgeht.²⁸

²⁷ <http://www.ikud-seminare.de/unser-ansatz.html> (Abruf: 25.03.2015)

²⁸ DGFP e. V. (2012) - S. 125 ff.

4.2.1.1 Kulturschock

Wer im Ausland geschäftlich erfolgreich sein möchte, sollte die lokale Business-Kultur mit allen Besonderheiten respektieren. Es ist unumgänglich Geschäftspartnern auf Augenhöhe zu begegnen. Ein oftmals überhebliches Auftreten von Expats zerstört Geschäftsbeziehungen oft schon in ihren Keimen. Laut einer groß angelegten Erhebung des Economist Verlages aus dem Jahre 2010 ist jede zweite vorzeitig abgebrochene Entsendung auf interkulturelle Konflikte zurückzuführen. Als wichtigster Grund für das Scheitern von Entsendungen wurde „die Unfähigkeit ausländischer Manager die lokale Kultur zu verstehen“ angegeben. Viele Expatriates unterschätzen die Unterschiede in Mentalität und kulturell geprägten Gewohnheiten. Oftmals fehlen dem Entsandten Freunde, soziale Netzwerke, Familie – eine Menge Frustrationspotenzial.

Kulturwissenschaftler nennen dieses Phänomen der Krise „Fremdkulturschock“. Während Geschäftsreisende und Expatriates kurz nach der Ausreise noch euphorisch und fasziniert von all den neuen Eindrücken sind (diese Phase wird oft als „Honeymoon“ bezeichnet), folgt über kurz oder lang – dies variiert je nach Menschentyp und interkultureller Kompetenz – der sogenannte Kulturschock. In dieser Phase erlebt der Entsandte oft Frustration und das Gefühl, völlig fehl am Platz zu sein.

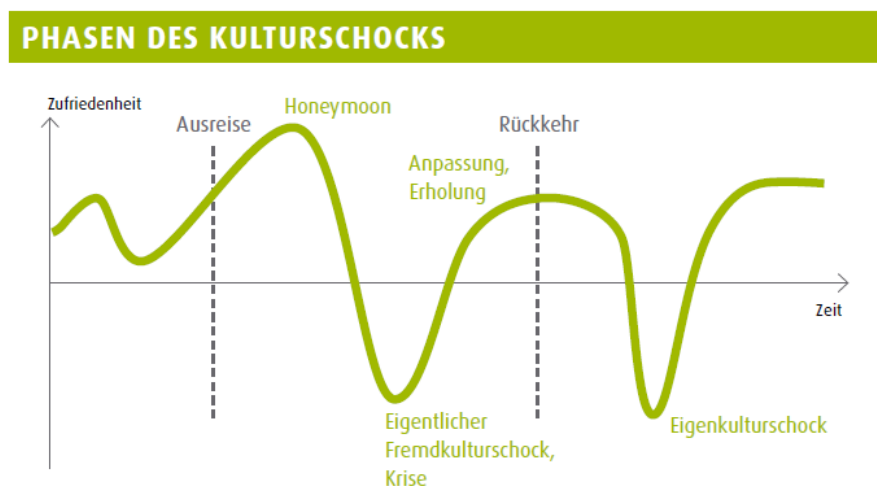


Abbildung 6: Phasen des Kulturschocks²⁹

²⁹ Abbildung 6: „Der Praxisratgeber“, Beigabe zur Ausgabe 05/2013 des Personalmagazins – Freiburg: Haufe Lexware – S. 9

Der niederländische Forscher Geert Hofstede hat in einer internationalen Studie in 50 Ländern die Kultur in Unternehmen untersucht und dabei festgestellt, dass die Kultur unseres Heimatlandes uns in vieler Hinsicht prägt. Das Ergebnis seiner Studie sind die vier Kulturdimensionen nach Hofstede:

Machtdistanz

Bezieht sich darauf, wie stark soziale Ungleichheiten akzeptiert werden.

Hohe Machtdistanz in der Kultur bedeutet, dass es große Unterschiede zwischen höher und niedriger gestellten Menschen gibt, die auch erwartet und akzeptiert werden. Niedrige Machtdistanz bedeutet, dass die Macht gleichmäßig oder demokratisch verteilt ist und keine allzu großen Unterschiede zwischen normalen Positionen und Machtpositionen bestehen. Länder wie Malaysia und Guatemala zB. weisen eine sehr hohe Machtdistanz auf, Österreich und Deutschland hingegen eine relativ niedrige.

Individualismus

Bezieht sich auf die Eigenständigkeit und Zugehörigkeit von Menschen.

Hoher Individualismus in der Kultur bedeutet, dass der Fokus von Menschen auf ihrem individuellen Erfolg und persönlichen Rechten liegt. Spezielle Verbundenheit gibt es nur mit der direkten Familie und einigen selbst gewählten Nahestehenden. Geringer Individualismus (= Kollektivismus) bedeutet, dass der Fokus der Kultur von Geburt an auf einer Gruppenzugehörigkeit liegt, das kann zB. die erweiterte Familie, das Dorf, der Arbeitsplatz und vieles mehr sein. Menschen in kollektivistischen Kulturen sind in großen Familienstrukturen organisiert, deren Ziele und Bedürfnisse als wichtiger angesehen werden, als die des einzelnen Individuums. Die USA und Australien führen den höchsten Individualismus an, hingegen Länder wie Panama, Guatemala und viele Staaten Asiens neigen eher zum Kollektivismus.

Maskulinität

Bezieht sich darauf, ob maskuline Werte und klassische Geschlechterrollen stark ausgeprägt sind.

Hohe Maskulinität in einer Kultur bedeutet einen Fokus auf stereotype maskuline Werte wie materiellen Erfolg, Aggressivität, Ehrgeiz und Konkurrenz. In maskulinen Kulturen gibt es zudem große Unterschiede in den klassischen Geschlechterrollen. Bei geringerer Maskulinität – in femininen Kulturen – sind die Geschlechterrollen dagegen fließender und weniger festgelegt. Dort zeigen Frauen und Männer mehr Bescheidenheit, Fürsorglichkeit und Fokus auf Beziehungen. Die höchste Maskulinität herrscht in Japan, Österreich und der Schweiz. Deutschland kommt dicht dahinter und ist noch in den Top 10 der maskulinsten Länder. Die geringste Maskulinität herrscht in den nordeuropäischen Ländern Schweden, Dänemark und Norwegen, sowie in den Niederlanden. Dort sind die Geschlechterrollen weit weniger streng festgelegt und stattdessen offener und fließender.

Vermeidung von Unsicherheit

Bezieht sich darauf, ob unsichere Situationen und Veränderungen als Bedrohung gesehen oder akzeptiert werden.

Hohe Vermeidung von Unsicherheit in einer Kultur bedeutet, dass mehr Angst und Stress bei Unklarheiten, Veränderungen und Situationen ohne klare Regeln besteht. Solche Situationen werden daher vermieden durch Verhaltensregeln, Gesetze und Vorschriften. Eine geringe Vermeidung von Unsicherheit bedeutet, dass in der Kultur Unklarheiten und Veränderungen keine Probleme bereiten. Man ist pragmatisch, kann gut mit Änderungen und fehlenden Strukturen umgehen und nutzt möglichst wenige Regeln. Die höchste Vermeidung von Unsicherheit gibt es in Griechenland, Portugal und Guatemala. Deutschland liegt ziemlich genau in der Mitte. Die geringste Angst vor Unsicherheit gibt es in Singapur, gefolgt von Jamaika, Dänemark und Schweden.

Bei den Kulturdimensionen von Hofstede geht es nicht konkret um die Persönlichkeit des Einzelnen, sondern mehr um die allgemeine Kultur eines Landes und wie sie die Menschen dort beeinflusst. Über einzelne Personen sagen sie daher nicht allzu viel aus, wohl aber über das generelle Verhalten in dem Land, aus dem die Person kommt, über Werte und Erwartungen. Diese Kulturdimensionen können also durchaus hilfreich sein für das Verständnis und den Umgang mit Personen aus anderen Kulturkreisen.

So interessant diese Kulturdimensionen sind, so viel Vorsicht ist allerdings auch in ihrer Bewertung geboten. Die Daten zur ursprünglichen Studie wurden von Geert Hofstede zwischen 1967 und 1973 anhand von 117.000 IBM Mitarbeitern erhoben, die in 50 verschiedenen Ländern in IBM Niederlassungen tätig waren. Das ist auch der größte Kritikpunkt an Hofstedes Kulturdimensionen: die Daten sind recht alt und viele Kulturen könnten sich mittlerweile deutlich verändert haben.³⁰

³⁰ Vgl. <http://www.typentest.de/blog/2014/08/hofstedes-kulturdimensionen-wie-uns-die-landeskultur-beeinflusst> (Abruf 13.07.2016)

4.2.2 Look-and-See

Eine Look-and-See-Reise ist eine vom Arbeitgeber finanzierte Reise des zu entsendenden Mitarbeiters, sowie dessen Partner und gegebenenfalls auch Kinder. Die Dauer einer Look-and-See- Reise sollte zwischen 1 und 2 Wochen betragen und dient dazu, die Entscheidungsfindung für den Mitarbeiter sowie dessen Familie zu unterstützen. Während des Aufenthaltes soll die Familie einen Eindruck der Auslandsgesellschaft sowie des Arbeitsumfeldes vor Ort gewinnen. Die Zeit soll zudem genutzt werden, um Schulverhältnisse zu klären und einen ersten Eindruck vom Leben im Gastland zu gewinnen. Befindet sich der Einsatzort in einem sogenannten Hardshipland, also einem Land mit eingeschränkter Lebensqualität und schwierigen Lebensumständen, ist ein Look-and-See-Trip unbedingt zu empfehlen.

In der Regel findet der Besuch erst einige Wochen vor dem Antritt der Auslandstätigkeit statt, so dass zu über 90% eine Befürwortung des Transfers auf Seiten des zukünftigen Expatriates vorausgesetzt wird. Demzufolge handelt es sich hierbei lediglich um eine Formsache, die in der Regel schon zur Abklärung einer Wohnmöglichkeit oder zur Anmeldung der Kinder in der dortigen Schule genutzt wird.³¹

4.2.3 Familie

Fast alle Vorbereitungsmaßnahmen, die nicht dezidiert von fachlicher Natur sind, beziehen sich auf den Mitarbeiter und seine Familie. Daraus lässt sich schließen, dass die Begleitung des Mitarbeiters durch seinen Partner und gegebenenfalls auch die Kinder, positive Wirkung auf den Erfolg der Auslandsentsendung mit sich bringt. Die fehlende emotionale Unterstützung durch die Familie führt oft zum frühzeitigen Abbruch der Entsendung. Die Mehrkosten, welche durch bei Begleitung der Familie oder des Partner entstehen sind geringer als die Kosten, die durch eine fehlgeschlagene Entsendung anfallen.

³¹ Schipper, Katharina (2007) - S. 71

4.2.4 Ausreisevorbereitung

Schon vor Beginn des Auslandseinsatzes hat der Arbeitgeber die notwendigen Vorkehrungen zu treffen, sodass der Mitarbeiter die erforderlichen Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen besitzt. Die höchst zeitaufwendigen Einreise- und Aufenthaltsformalitäten, sowie die damit verbundenen Kosten sind nicht zu unterschätzen. Da all diese Bestimmungen landesabhängig sind, empfiehlt es sich, das zuständige Generalkonsulat oder aber auch Visa- und Konsularservices zu Rate zu ziehen.

Sind sämtliche Formalitäten geklärt, stehen die Organisation des Transfers und Umzuges an. Für sämtliche Reisekosten des Mitarbeiters und der begleitenden Familie ins Entsendungsland hat der Arbeitgeber aufzukommen. Ob ein Umzug der Wohnungseinrichtung des Mitarbeiters an den Einsatzort gewünscht ist, sollte schon bei der Planung der Entsendung überlegt werden. Die Entscheidung darüber ist zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter zu treffen.

Oft fallen neben den reinen Umzugskosten noch weitere Nebenkosten, wie zB. Renovierungskosten der bisherigen Wohnung, Anschaffung weiterer Einrichtungsgegenstände wie zB. Gardinen, Lampen, Elektrogeräte, Kosten für Bank- und Transfergebühren, etc. an. Diese Art von sogenannten Umzugsnebenkosten wird häufig in Form von Pauschalen erstattet. Somit werden Diskussionen über die Angemessenheit, die maximale Höhe der Kosten, etc. vermieden.

Sollte die Wohnung am neuen Einsatzort bei Anreise noch nicht bezugsfähig sein, muss eine vorübergehende Unterbringung organisiert werden. Ob Hotel und Appartement unterliegt der Absprache zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter, es sollte aber klar definiert werden, für wie lange und welche Kosten dafür veranschlagt werden.

Zudem schon vor der Ausreise sicherzustellen ist die Kontinuität der schulischen Ausbildung mitreisender Kinder. Dabei ist darauf zu achten, dass der Lehrplan am Einsatzort dem Lehrplan der heimischen Schule möglichst weitgehend entspricht. Da Schulen im Ausland oft mit recht hohen Kosten verbunden sind, bieten viele Unternehmen eine Kostenübernahmen, zumindest aber Kostenbeteiligung an.

Ob der ins Ausland entsandte Mitarbeiter Anspruch auf einen Dienstwagen hat, sollte im Rahmen der Entsendungsrichtlinien vereinbart werden. Details wie die Fahrzeugauswahl, private Nutzung und Reparaturen und zum Beispiel Unfallverhütung können nur landesspezifisch geregelt werden.

Da es sich als sehr schwierig erweist, soziale Bindungen und Kontakte während eines längerfristigen Auslandsaufenthaltes zu pflegen, sollte es dem Entsandten und dessen Familie ermöglicht werden, Besuche in der Heimat zu machen. Um dies zu gewähren enthalten viele Entsendungsregelungen

Leistungen für Heimatreisen. Oft erhalten Mitarbeiter eine fixe Anzahl an Flugtickets oder ein Budget für Heimaturlaubsreisen.

4.3 Einsatzphase

Ein Expat ist ein wertvoller, teurer Mitarbeiter, der sorgsamer Betreuung bedarf. Deshalb verlangt die strategische Bedeutung von Auslandseinsätzen ein durchgängiges und klares Konzept für die Betreuung des Mitarbeiters, um dessen Auslandsaufenthalt möglichst optimal zu gestalten. Bei der Betreuung geht es um Aufgaben des Expats, die nicht bereits im Entsendungsvertrag geregelt sind. Ziel dieser Betreuungsmaßnahmen ist es, dem Mitarbeiter das Einleben und den Aufenthalt am Bestimmungsort zu erleichtern und den Kontakt mit dem Stammhaus aufrechtzuerhalten. Diese Aufgabe der Betreuung kann sowohl vom Vorgesetzten im Stammhaus als aber auch durch einen externen Mentor oder zum Beispiel von der Personalabteilung übernommen werden. Sinnvoll ist es, zeitlich fixierte Regeltermine für Gespräche und Meetings zu vereinbaren. Nebst einem geregelten Informationsaustausch können diese Termine auch der frühzeitigen Planung der Wiedereingliederung des Expats genutzt werden.

4.4 Reintegrationsphase

Eine aktive Betreuung des Expats während der Reintegration ist wichtig, da der Entsandte auf ein neues, teils unbekanntes Umfeld trifft, da sich auch das Unternehmen während seiner Auslandszeit weiterentwickelt hat. Verschiedenste Untersuchungen zeigen, dass die Fluktuationsrate gering gehalten werden kann, wenn den im Ausland erworbenen Erkenntnissen Respekt gezollt wird und diesen im neuen Aufgabenbereich Rechnung getragen wird.

Auf die Phase der Reintegration wird im nächsten Kapitel (5) spezifisch eingegangen. Hier wurde die Thematik nur der Vollständigkeit halber erwähnt, da sie doch einen nicht unbeachtlichen Punkt der operativen Umsetzung darstellt und ihr oft zu wenig Respekt und Zeit gezollt wird.

5. Reintegration & Rückkehr

Die Auseinandersetzung mit dem Rückkehrprozess eines Expatriates und gegebenenfalls dessen Familie ist ein bisher von der Forschung wenig rezipierter und von der Praxis wenig integrierter Bestandteil der internationalen Personalentwicklung. Für Mitarbeiter ergeben sich oftmals hohe Frustrationen, wenn die Karriereerwartungen nicht erfüllt werden, aber auch das private Umfeld sich stark verändert hat. Hier bedarf es jedoch genau wie bei der Ausreise einer umfassenden Unterstützung, um den Mitarbeiter privat wie beruflich wieder zu integrieren.³²

5.1 Ende der Entsendung und Reintegration

Wenn die Ziele erreicht sind und der Auslandsaufenthalt dem Ende zugeht, dann kommt für den Expat der Zeitpunkt der Rückkehr. Zurück in der Heimat wird der Heimkehrer, schon wie damals bei der Ausreise, mit unerwarteten Veränderungen und Umstellungen konfrontiert. Im Rahmen vieler Studien zeichnete sich ab, dass die Entsandten nach der Rückkehr in die Heimat oft mit erheblichen betrieblichen wie auch privaten Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Ein dem Kulturschock sehr ähnlicher Rückkehrschock ist oft sehr wahrscheinlich.

Parallel zur Anpassungsproblematik wurde festgestellt, dass besonders bei Reintegration der aus dem Ausland zurückgekehrten Mitarbeiter viele Unternehmen oft zu nachlässig sind. Ein Großteil der Angestellten kritisiert, dass ihr Wiedereinstieg ins Stammhaus und den Arbeitsalltag nur mangelhaft organisiert wurde. Meist wurde der Zeitpunkt für den Reintegrationsprozess viel zu spät angesetzt bzw. es herrscht überhaupt Unklarheit darüber, wer im Unternehmen für diesen zuständig ist.

Oftmals wird von den Rückkehrern auch beklagt, das im Ausland gewonnene Potenzial nicht umsetzen zu können. Dies führt zu einer auffällig hohen Ausstiegsquote von über 25% innerhalb eines Jahres und ca. 49% innerhalb der ersten drei Jahre.

Beachtet man die direkten Aufwendungen für einen mehrjährigen Auslandseinsatz und einer Stellenneubesetzung, bedeutet der Wechsel von international erfahrenem Personal in ein anderes Unternehmen – ev. sogar zur Konkurrenz – einen beachtlichen Verlust. Hinzu kommen indirekte Verluste durch den Verlust von Geschäftskontakten, Marktkenntnissen und internationaler Erfahrung, die somit der Konkurrenz zugutekommen.

³² <http://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/expatriate-management.html#Bewerbung> (Abruf 12.07.2016)

Ein positiver Verlauf der Reintegration wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Effizienz des Heimkehrers im beruflichen und privaten Umfeld aus. Zumindest bewirkt er einen guten Neustart im Stammhaus und beugt einer frühzeitigen Kündigung vor. Dadurch sichert man sich über kurz oder lang wertvolles Wissen für das ganze Unternehmen im globalen Wettbewerb.³³

³³ Vgl. Scharbert, Kristi (2015) - S. 8. ff.

5.2 Maßnahmen für eine erfolgreiche Reintegration

Die Reintegration hängt von vielen individuellen Einflussfaktoren ab und umfasst private, berufliche und soziokulturelle Anpassungsprozesse des Rückkehrers an das heimatliche Umfeld.

Private Reintegration

Hier geht es in erster Linie um die Wiedereingliederung in ein soziales Netzwerk, die Wiederaufnahme alter Beziehungen und das Knüpfen neuer Kontakte. Parallel dazu müssen eigene, persönliche Veränderungen bewältigt werden, aber auch Veränderungen die sich zwischenzeitlich in Bezug auf Personen und Lebensumstände abgespielt haben.³⁴

Soziokulturelle Reintegration

Bei der Rückkehr in die Heimat sieht sich der Rückkehrer mit dem Problem konfrontiert, dass er bestimmte soziale Fähigkeiten und Normen der eigenen Kultur vergessen hat bzw. unbewusst die Regeln des Gastlandes in der Heimat anwendet. Dies kann einerseits zu Un- und Missverständnissen bei den Daheimgebliebenen führen, aber andererseits auch bei dem Rückkehrer zu „anxiety [...] in social and work situations when they realize they have forgotten an important social protocol“ führen. Der Rückkehrer sollte sich bewusst sein, dass er zunächst auch bestimmte soziale und berufliche Interaktionsregeln der Heimatkultur erneut lernen muss und sein Verhalten dementsprechend anpassen muss.³⁵

Durch die Auslandserfahrung hat der Rückkehrer sich ev. andere Maßstäbe und Wertvorstellungen angeeignet, wodurch sich die Weltanschauung oftmals verschiebt.

Man spricht in diesem Fall auch von interkultureller Identität.

Die Frage nach der Identität hat eine universelle und eine kulturell-spezifische Dimensionierung. Es geht immer um die Herstellung einer Passung zwischen dem subjektiven "Innen" und dem gesellschaftlichen "Außen", also um die Produktion einer individuellen sozialen Verortung. Identität lässt sich als die Antwort auf die Frage verstehen, wer man selbst oder wer jemand anderer sei. [...] Damit hat die Psychologie eine philosophische Frage aufgenommen, die Platon in klassischer Weise formuliert hatte. In seinem Dialog "Symposion" ("Das Gastmahl") lässt er Sokrates in folgender Weise zu Wort kommen: "... auch jedes einzelne lebende Wesen wird, solange es lebt, als dasselbe angesehen und bezeichnet: zB. ein Mensch gilt von Kindesbeinen an bis in sein Alter als der gleiche. Aber obgleich er denselben Namen führt, bleibt er doch niemals in sich selbst gleich, sondern einerseits erneuert er

³⁴ Vgl. Scharbert, Kristi (2015) - S. 13

³⁵ Schmidt, Franziska (2009) S. 348

sich immer, andererseits verliert er anderes: an Haaren, Fleisch, Knochen, Blut und seinem ganzen körperlichen Organismus. Und das gilt nicht nur vom Leibe, sondern ebenso von der Seele: Charakterzüge, Gewohnheiten, Meinungen, Begierden, Freuden und Leiden, Befürchtungen: alles das bleibt sich in jedem einzelnen niemals gleich, sondern das eine entsteht, das andere vergeht".³⁶

Berufliche Reintegration

Die zwei wesentlichen Aspekte der beruflichen Reintegration umfassen Karriereerwartungen und Dequalifizierung. Die Beteuerung seitens der Unternehmen, dass ein Auslandseinsatz eine wichtige und wünschenswerte Voraussetzung für einen beruflichen Aufstieg darstellt, führt nicht selten zu der Annahme, dass dies der einzige Weg dafür ist. Die dabei fast immer aufkommenden Aufstiegserwartungen müssen bei der Rückkehr oft zunichte gemacht werden. Eine gute Möglichkeit zur Prävention bieten sogenannte Rückgliederungs- oder Reentry-Garantien, welche Sicherheits- und Karrierebedürfnisse befriedigen, die Entsendungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen und zudem auch vor falscher Hoffnung schützen. Zwar sind diese durchaus risikobehaftet bezüglich des Personalbedarfs und der Qualifikationsentwicklung für den Zeitpunkt der Rückkehr, doch versichern sie generell die Wiedereinstellung und eine bestimmte Gehaltshöhe.

Abhängig vom Einsatzort und Aufgabenfeld des Expats sowie dessen Betreuung seitens des Stammhauses während seiner Abwesenheit, kann dieser wichtige fachliche Entwicklungen im Stammhaus verpassen. Meist können diese Defizite durch fachliche Weiterbildung beseitigt werden, nicht selten aber fühlt der Rückkehrer sich als Opfer eines Dequalifizierungsprozesses. Nicht selten fühlt er sich dem Verdacht ausgesetzt, dass Arbeitskollegen die Zeit im Ausland mit einem verlängerten Urlaub vergleichen. Daraus schließt der Repatriate eine geringe Würdigung seines erworbenen Qualifikationszuwachses und er erlebt seinen Wiedereinstieg eher als Abstieg.³⁷

³⁶ Vgl. <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/identitaet/6968> (Abruf: 22.06.2016)

³⁷ Vgl. Fels, Enrico (2004) S. 24 ff.

5.3 Ansätze zur Umgehung der Reintegrationsproblematik

Es gibt verschiedenste Ansätze die Reintegrationsproblematik zu umgehen. So können zB. nur Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter entsendet werden. Bleibt der Mitarbeiter bis zu seiner Pensionierung im Ausland, umgeht das Unternehmen somit die berufliche Wiedereingliederung.

Auch ein sogenanntes „berufliches Kader“ kann dabei helfen, die Problematik der Wiedereingliederung zu umgehen. In diesem Fall wählt ein Unternehmen eine Reihe von Mitarbeitern aus, die von Land zu Land entsendet werden und somit den Großteil ihres Berufslebens im Ausland verbringen.

Eine Lokalisierung ist eine weitere Möglichkeit, mit der die Rückkehrproblematik umgangen werden kann. In diesem Fall wird der Expatriate nicht ins Stammhaus zurückkehren sondern einen lokalen Arbeitsvertrag abschließen.

All diese Varianten stellen keine zufriedenstellende Lösung der Reintegrationsproblematik dar, da sie die Wiedereingliederung nur umgehen und dadurch oftmals die Entsendungen in ihrer Anzahl reduzieren. Daher ist es sinnvoll, Maßnahmen im privaten und beruflichen Bereich bereits im Vorfeld und während der Entsendung durchzuführen, um den Mitarbeiter bei der Bewältigung der Rückkehrprobleme zu unterstützen.³⁸

Maßnahmen können im beruflichen sowie als auch privaten Umfeld getroffen werden. Diese lassen sich in Maßnahmen vor der Entsendung, während des Auslandseinsatzes, bei der Rückkehr und nach der Rückkehr unterteilen.

³⁸ Vgl. Kollmann, Anja (2015) - S. 23 ff.

Wiedereingliederungsmaßnahmen	Im beruflichen Umfeld	Im privaten Umfeld
Vor der Entsendung	<ul style="list-style-type: none"> • Vertraglich vereinbarte Rückkehrgarantie 	
Während des Auslandseinsatzes	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt aufrechterhalten durch einen Mentor 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährlicher Heimflug
Bei der Rückkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung einer passenden Position • Reorientierungsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Erleichterung der privaten Wiedereingliederung
Nach der Rückkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Rückkehrseminare • Erfassung und Nutzung der Auslandserfahrung (Wissensmanagement) 	

Abbildung 7: Maßnahmen der Wiedereingliederung³⁹

³⁹ Abbildung 7: In Anlehnung an: Kollmann, Anja (2015) - S. 26

5.4 „Failure“ – Das Scheitern des Auslandseinsatzes

Was passiert, wenn eine Entsendung schief läuft? Und warum scheitert diese überhaupt?

Expatriate failure is the premature return of an employee from an international assignment. It occurs when the employee is unable to perform well or to meet company expectations while on a foreign assignment. Expatriate failure is costly because it results in lost productivity and failure to achieve company goals, as well as expenditures associated with relocating the employee abroad, such as training and international travel. Failure can also affect expatriates themselves, leading to diminished careers or problems in their family lives.⁴⁰

Das Expatriate Failure wird in der Forschung meist mit einem frühzeitigen Entsendungsabbruch gleichgesetzt. Da ein frühzeitiger Abbruch der Entsendung aber nicht automatisch bedeutet, dass der Expatriate im Ausland „gescheitert“ ist, gibt dies nur bedingt die Wirklichkeit wieder.⁴¹

Studien zufolge liegt die Fehlschlagshäufigkeit bei bis zu 50%, in Entwicklungsländern sogar bei bis zu 70%. Werden diese Abbruchraten auf eine falsche Auswahl der Expats zurückgeführt, liegt der Fehler beim Unternehmen und nicht beim Entsandten.

Die Kosten bei Abbruch resultieren aus direkten Kosten, wie zB. durch das Gehalt, die Trainings- und Vorbereitungskosten sowie die Reise- und Versetzungskosten. Indirekte Kosten sind vom Managerlevel der Auslandsposition abhängig, wirken sich schlechte oder suboptimale Leistungen in den oberen Etagen am stärksten aus. Imageschaden, Beschädigung der Beziehungen zu Regierungsvertretern und Geschäftspartnern können einen Verlust an Marktanteilen nach sich ziehen.

Neben einer mangelnden Vorbereitung und Betreuung seitens der Unternehmen, können Gründe für einen vorzeitigen Abbruch in 3 verschiedenen, trotzdem aber miteinander verbunden Bereiche unterteilt werden. Beruflich-fachliche Gründe, wie fehlende Kompetenz oder Motivation, die neuen Aufgaben zu tragen, können einen Expatriate zu einem Abbruch bewegen. Auch klimatisch-kulturelle Gründe, etwa durch physische (Gesundheitsprobleme des Mitarbeiters oder der Familie) oder psychische Belastungen (kulturelle Rollenkonflikte) können ausschlaggeben für eine frühzeitige Rückkehr sein. Als meist genannte Ursache werden allerdings familiär-soziale Gründe angeführt, wie zB. mangelnde Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters oder seiner Familie und die hierdurch generierten innerfamiliären Probleme. Nicht zu vergessen sind aber auch andere familiäre Schwierigkeiten, wie

⁴⁰ Cavusgil, S. (2012) - S. 565

⁴¹ Vgl. Jarick, Saskia (2008) - S. 3 ff.

etwa die Betreuung pflegebedürftiger Eltern im Heimatland. All dies sind private Gründe der Entsandten einen Aufenthalt im Ausland frühzeitig scheitern zu lassen.⁴²

⁴² Vgl. Jarick, Saskia (2008) - S. 3 ff.

5.5 Lokalisierung nach einer Entsendung

Ist ein Expat seit einigen Jahren im Einsatzland und das Unternehmen will ihn dort lokal anstellen, wird dies als „Lokalisierung“ bezeichnet. - Entsandte beenden das Arbeitsverhältnis mit dem entsendenden Arbeitgeber im Ursprungsland und wechseln permanent zu einem Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitgeber im Gastland. Der Ausdruck wird oftmals auch für direkte Anstellungen im Gastland, d.h. ohne vorgängige Entsendung, gebraucht.⁴³

Gründe dafür reichen von der Kostenreduktion über Umstrukturierungen, langfristige Nutzung des Know-Hows des Mitarbeiters vor Ort, Aufbau einer Global Workforce, bis zur Gleichstellung des Expats mit den lokal angestellten Mitarbeitern.

Oft geschieht die Lokalisierung aber auch auf Wunsch des Entsandten am Einsatzort zu bleiben. Eine höherwertige Position im Ausland oder fehlende, gleichwerte Alternativangebote im Stammhaus bewegen Expatriates oft zur Verlängerung ihrer Assignments.

Wird ein Mitarbeiter lokalisiert, stellt sich die Frage ob – und wenn ja – nach dem Übergangsprozess. Sollen gewisse Incentives grundsätzlich oder zumindest aber für eine gewisse Zeit bestehen bleiben? Sind diese vorübergehend notwendig oder wirklich nur nice to have? Da die Unterschiede in Bezug auf Steuern, Vergütungen, Zulagen und Arbeitsrecht in den verschiedensten Ländern sehr groß sind, gibt es hierfür nicht nur eine richtige Antwort.

Die Mehrheit der Unternehmen wendet lokale Bedingungen aber sofort an. Das heißt, Zulagen entfallen bzw. werden Schritt für Schritt reduziert. Nettovergütungen werden auf Bruttovergütungen oder lokale Gehälter umgestellt, Schulkostenzuschüsse für Kinder werden gestrichen, Allowances für Lebenshaltungskosten entfallen.

Es empfiehlt sich, diverse Regelungen in Bezug auf Lokalisierungen in den betriebsinternen Entsendungsrichtlinien festzulegen, damit der Mitarbeiter sowohl als auch das Management sich auf die lokalen Bedingungen einstellen können.

⁴³ <http://expateer.ch/glossar/lokalisierung/> (Abruf 27.06.2016)

5.6 Wissenstransfer

Die letzte Phase eines Ausreiseprozesses ist die Integration der Erfahrungen des Rückkehrers in das Wissensmanagementsystem des Unternehmens. Dies sollte nicht erst nach der Rückkehr beginnen, sondern ein integraler Bestandteil des ganzen Prozesses sein. Die Erfahrungssicherung ist für das Unternehmen wie für den Expatriate bedeutsam, da es beispielsweise für die Weiterqualifizierung von Neuausreisenden genutzt werden kann.⁴⁴

Eine unsystematische und oberflächliche Auswertung der Erfahrungen eines Expats stellt ein kontraproduktives Verhalten international tätiger Unternehmen dar, da diese auf Erfahrungen und deren Verwendung angewiesen sind. Dieses Erfahrungswissen ist nicht nur als bedeutendes Reintegrationskriterium, sondern auch als wichtiger Wettbewerbsvorteil anzusehen. Nach der Rückkehr eines Entsandten gilt es also, dieses Wissen systematisch in die Gesamtunternehmung zu integrieren, um es zukünftig nutzen zu können. Sollte der Wissenstransfer nicht oder nur teilweise gelingen, können diese Ressourcen nicht für zukünftige Veränderungen und wichtige Strategien gebraucht werden.

Auf Grund empirischer Untersuchungen kann dieser Transfer von Wissen innerhalb international agierender Unternehmen in zwei Arten von Wissen unterschieden werden:

Objektives Wissen

Wissen zu politischen, ökonomischen, kulturellen und technologischen Bedingungen eines Landes oder Marktes

Subjektives Wissen

Dieses wird zum weitgehenden Verständnis und erfolgreichen Umgang der oben genannten Bedingungen gebraucht. Subjektives Wissen ist daher von enormer Bedeutung, wenn eine Firma beispielsweise den mit vielen Kosten und Risiken behafteten Schritt in einen ausländischen Markt wagt. Jede von der Firma durch den Mitarbeiter gewonnene subjektive Erfahrung verbessert dabei die Chancen auf Erfolg und erhöht somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

⁴⁴ <http://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/expatriate-management.html> (Abruf: 12.07.2016)

Eine wichtige Voraussetzung, Wissen auch zu sichern, bieten Wissensnetzwerke und betriebliche Datenbanken. Möglichkeiten Wissen zu speichern, liegen zB. in Seminaren mit andere Rückkehrern oder auch Einzelgesprächen mit der Personalabteilung. Im Rahmen dieser werden Erfahrungen der Mitarbeiter systematisch erfasst und dokumentiert. Zudem können Workshops mit Repatriates als Experten veranstaltet werden, in denen zukünftige Expats diverse Trainingsmaßnahmen durchlaufen.

Besteht ein solches Transfersystem, lässt sich zusätzlich zwischen externem Wissen, welches größtenteils auf Basis lokaler Quellen wie Kunden, Zulieferern oder dorthin entsendeten Mitarbeitern kreiert wird, und internem Wissen, das primär auf Wissen basiert, welches innerhalb des Netzwerks bzw. der Datenbank geschaffen und transferiert wird, unterscheiden.

Das unternehmensinterne Wissensmanagement hilft „communication gaps“ zu überbrücken, die sich auf Grund geographischer, kultureller und nationaler Unterschiede ergeben können. Auch lohnt es sich, die insbesondere bei höherrangigen ehemaligen Expatriates im jeweiligen Gastland entstandenen Außenkontakte bspw. zur Regierung, den Gewerkschaften oder wichtigen Geschäftspartnern von jenen weiter betreuen zu lassen.⁴⁵

⁴⁵ Vgl. Fels, Enrico (2004) S. 30 ff.

6. Anhang

Alle Entsendungsaktivitäten bauen auf den rechtlichen Grundlagen der Entsendung auf. In jedem einzelnen Entsendungsfall sind die arbeits-, einkommens- bzw. lohnsteuerrechtlichen, unternehmenssteuer- und sozialversicherungsrechtlichen Aspekte sowie die Bedingungen der Einreise- und Arbeitsgenehmigung zu prüfen.

Bei der Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen eines Arbeitnehmereinsatzes im Ausland ist zu berücksichtigen, dass die zu beachtenden Rechtsgebiete nur in einem ersten Schritt getrennt voneinander bearbeitet werden, dann aber in einem zweiten Schritt eine Gesamtbetrachtung der Ergebnisse aus den jeweiligen Prüfungen erfolgen sollte.

Aufgrund der Komplexität der Materie und der Vielgestaltigkeit der Fälle ist es empfehlenswert, die konkreten Sachverhalte bzw. den arbeitsvertraglichen Rahmen des Auslandseinsatzes von einem Experten auf dem Gebiet des internationalen Arbeitsrechts gesondert prüfen zu lassen.⁴⁶

6.1 Öffentlich-rechtliche Aspekte

In Österreich zB. sind Rechte und Verpflichtungen des Arbeitslebens Teil des Privatrechts oder des öffentlichen Rechts. Wenn arbeitsrechtliche Vorschriften zum öffentlichen Recht zählen, kontrollieren Behörden ihre Einhaltung. Sie sorgen von Amts wegen – also von sich aus – für die Durchsetzung dieser Vorschriften, wenn ihnen eine mögliche Verletzung der Vorschriften bekannt wird.⁴⁷

Im Rahmen der Vertragsfreiheit können Unternehmen und Arbeitnehmer gemeinsam das anwendbare Recht bestimmen. Eingeschränkt wird dieser Grundsatz dadurch, dass arbeitnehmerschützende Vorschriften nicht umgangen werden dürfen.

Öffentlich-rechtliche Vorschriften des Arbeitsortes, wie z.B. Regelungen über Arbeitserlaubnis, gesetzliche Arbeitszeit, Nacht- und Sonntagsarbeit, Mindestlöhne, Feiertage, gelten in jedem Fall und zwar unabhängig vom auf das Arbeitsverhältnis anwendbaren Recht.⁴⁸

⁴⁶ DGFP e. V. (2012) - 13 S. ff.

⁴⁷ http://www.entsendeplattform.at/cms/Z04/Z04_6.1/rechtsdurchsetzung/uebertretungen-und-ihre-folgen (Abruf 27.06.2016)

⁴⁸

<https://www.sihk.de/blob/haihk24/standortpolitik/downloads/Fellerhoff/808862/507ad28f81c01cd6e7ad481921a0b61b/Mitarbeiterentsendung-data.pdf> Abruf (27.06.2016)

Bestimmte zwingende Normen des deutschen Rechts setzen sich gegenüber den geltenden Vorschriften des fremden Rechts immer durch. Dies ist unabhängig davon, ob sie kraft Rechtswahl oder auf Grund des Mangels einer Rechtswahl geltenden Rechts zur Anwendung kommen. Dies betrifft insbesondere Regelungen zum Schutz bestimmter Arbeitnehmergruppen, wie zB. Jugendliche, Behinderte, Schwangere und Mütter.

Generell können Entsendungen nicht einseitig – auf Grund seines Direktionsrechts – vom Arbeitgeber angeordnet werden, außer, Entsendemöglichkeiten sind bereits ausdrücklich im Arbeitsvertrag vorgesehen. Bei einer einvernehmlichen Entsendung auf Grund einer Zusatzvereinbarung bleibt das Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitgeber mit allen Rechten und Pflichten bestehen. Die auf Grund der vorübergehenden Auslandstätigkeit entstehenden Besonderheiten werden in einer Zusatzvereinbarung geregelt. Der Arbeitnehmer ist zu dieser Auslandstätigkeit also nicht arbeitsvertraglich verpflichtet.

Bei der Entsendung des Arbeitnehmers ins Ausland unterliegt der Arbeitgeber weiterhin den arbeitsrechtlichen Schutz- und Fürsorgepflichten des heimischen Rechts. Auch muss ein Arbeitgeber die gesundheitliche Eignung des Arbeitnehmers überprüfen, sofern die Lebensumstände am Einsatzort erheblich von den europäischen Bedingungen abweichen. Darüber hinaus hat der Arbeitgeber bei solchen Auslandsentsendungen für Impfschutz zu sorgen und medizinische Beratung des Arbeitnehmers zu bieten. Beschäftigte, die in kritische Regionen reisen, sind bestmöglich aufzuklären und zu sensibilisieren. Der Arbeitgeber hat über etwaige Gefährdungen durch bekannte bzw. drohende politisch-gesellschaftliche Unruhen aufzuklären. Eine weitere Aufgabe des Arbeitgebers ist die Unterstützung des Arbeitnehmers bei den Reiseformalitäten und Umzugskosten, auch bei der späteren Wiedereinreise. Eine weitere typische Fürsorgepflicht während der Entsendung ist der Abschluss notwendiger Versicherungen, insbesondere einer Auslands-Unfallversicherung, eventuell auch unter Einbeziehung mitreisender Familienmitglieder. Auch ist eine Auslandsrankenversicherung zu empfehlen. Darüber hinaus sollte der Arbeitgeber während der Entsendung bei Formalitäten, wie Bescheinigungen zur Vorlage bei Behörden, Hilfestellung leisten.⁴⁹

⁴⁹ Vgl. https://www.ihk-berlin.de/blob/bihk24/Service-und-beratung/recht_und_steuern/Arbeitsrecht/2253282/15b3bfe7b09523ea2510042d0008537a/Auslandsentsendung-data.pdf (Abruf: 16.07.2016)

6.2 Arbeitsrechtliche Aspekte

Jeder Arbeitgeber hat seinen Arbeitnehmern gegenüber bestimmte Fürsorge- und Schutzpflichten. Diese verstärken sich insgeheim bei einer Auslandsentsendung, da der Arbeitnehmer im Interesse des Unternehmens handelt und von diesem sozusagen ins Ausland geschickt wird. Somit ist der Arbeitgeber verpflichtet, bei einer länger andauernden Auslandstätigkeit den Arbeitnehmer über die unterschiedlichsten Konsequenzen einer längeren Auslandstätigkeit zu unterrichten.

Laut Nachweisgesetz ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem zukünftigen Expat eine Niederschrift des geänderten Arbeitsvertrages schon vor dessen Abreise zukommen zu lassen. In dieser sind die Dauer der Auslandstätigkeit, das vereinbarte Arbeitsentgelt und weitere Zusatzleistungen während des Auslandsaufenthaltes, die Währung in der das Entgelt ausbezahlt wird und die Bedingungen für die spätere Rückkehr festzuhalten.

Was zudem arbeitsrechtlich zu hinterfragen ist:

Ist ein Tarifvertrag vorhanden?

Es muss schon vor der Entsendung geklärt werden, ob ein Tarifvertrag besteht und inwieweit dieser für die Entsendung relevant ist. Normalerweise sieht ein Tarifvertrag keine umfassenden Regelungen für eine Entsendung vor, es können durchaus aber Bestimmungen vorhanden sein, die unbedingt zu beachten sind.

Wie ist der Kündigungsschutz geregelt?

Sieht das entsendende Unternehmen sich während der Entsendung zur Kündigung gezwungen, stellt sich die Frage, ob dies rechtlich überhaupt möglich ist. Oft steht dem nämlich ein gesetzlicher Kündigungsschutz entgegen. Häufig wird zum Arbeitnehmerschutz ein Ausschluss der ordentlichen Kündigung für die Dauer der Entsendung vereinbart.

Wie wird die betriebliche Altersvorsorge geregelt?

Heutzutage bieten viele Unternehmen als Anreiz für ihre Mitarbeiter eine betriebliche Altersvorsorge an. Aus Gründen der Fairness sollte diese auch im Ausland tätigen Mitarbeitern offen stehen. Da es von der Art der Entsendung abhängig ist, ob ein Expat dem Stammhaus überhaupt noch zugerechnet werden kann, um in diesen Genuss zu kommen, sollten diverse Gestaltungsmöglichkeiten schon beim Vertragsentwurf genutzt werden.

Welches nationale Recht ist anzuwenden?

Diese Frage ist vor allem dann relevant, wenn es zu einem Rechtsstreit zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber kommt. Aber nicht nur dann. Die Gestaltung der Tätigkeit im Ausland kann zudem stark vom nationalen Arbeitnehmerschutzgesetz beeinflusst werden.

Wo befindet sich der Gerichtsstand bei Klagen?

Im Falle einer Klage ist es für den Arbeitgeber relevant, vor welchem Gericht er sich verteidigen, bzw. seine Ansprüche gelten machen muss. Es stellt sich also die Frage der internationalen Zuständigkeit. Liegt diese beispielsweise in Österreich, kann das zuständige Gericht dennoch weit vom Arbeitgeberstandort entfernt sei. Gerichtsstandsvereinbarungen sind nicht immer zulässig. Umso wichtiger ist es, diese unbedingt im Vorfeld zu klären und vertraglich festzulegen.

Wer berät und vertritt mich in rechtlichen Fragen?

Jedem Unternehmen, das Expats ins Ausland entsendet, wird empfohlen, sich einen Rechtsberater an die Seite zu holen, der die notwendige Kompetenz im in- und ausländischen Recht aufweist und im Heimat- sowohl als auch Gastland beratend zur Seite steht, sowie das Unternehmen vor Gerichten und Behörden vertritt.⁵⁰

⁵⁰ BDO AWT GmbH – S. 3 ff.

6.3 Steuerrechtliche Aspekte

In steuerrechtlicher Hinsicht stellt sich erst mal die Frage, in welchem Land der Arbeitslohn überhaupt zu besteuern ist?

Um eine doppelte Besteuerung zu vermeiden, wurden zwischen vielen Ländern sogenannte Doppelbesteuerungsabkommen (kurz DBA) geschlossen.

Ein Doppelbesteuerungsabkommen regelt, welcher der beiden Staaten sein innerstaatliches Steuerrecht anwenden darf, also letzten Endes besteuern darf und welcher Staat ganz oder teilweise auf seine Besteuerung verzichten muss. Ziel ist jedenfalls eine effektive Einmalbesteuerung. Wenn das DBA dem anderen Staat ein Besteuerungsrecht gibt, so erfolgt die Besteuerung (was, wie, wie viel etc.) ausschließlich nach dortigem Steuerrecht. Die Unternehmerin/der Unternehmer muss sich um die korrekte Versteuerung in diesem Staat kümmern. Insbesondere muss sich die Unternehmerin/der Unternehmer für Informationen über das in manchen Staaten erforderliche Rückerstattungsverfahren an die jeweiligen ausländischen Steuerbehörden wenden.⁵¹

Oft bildet ein OECD-Musterabkommen die Grundlage für diese DBA-Abkommen, trotzdem können sich die steuerlichen Konsequenzen von Land zu Land deutlich unterscheiden.

Besteht kein DBA, kann dies dazu führen, dass sowohl das Gastland als auch das Heimatland ein Besteuerungsrecht beanspruchen.

Es ist Pflicht des Arbeitgebers, den zukünftigen Expat über eventuelle steuerliche Konsequenzen aufzuklären. Um sich ein Bild der steuerlichen Pflichten im Ausland zu verschaffen und Gestaltungsmöglichkeiten für ein steuerlich günstiges Ergebnis zu erarbeiten, wird auch hier die Konsultation eines Steuerberaters mit internationaler Kompetenz empfohlen.

⁵¹ https://www.bmf.gv.at/steuern/int-steuerrecht/doppelbesteuerungsabkommen_allgemein.html
(Abruf: 26.06.2016)

6.4 Sozialversicherungsrechtliche Aspekte

Ähnlich wie im Steuerrecht gibt es auch im Sozialversicherungsrecht verschiedenste Thematiken, die bestenfalls durch einen kompetenten Berater zu lösen sind.

Ein Beibehalt der Stammland-Sozialversicherung während eines internationalen Einsatzes ist für die betroffenen Mitarbeiter meist besonders wichtig. Diesem Wunsch kann oft entsprochen werden, entweder durch die Bestimmung des nationalen Rechts des Stammlandes, die europarechtliche Koordinierungsregelung oder durch internationale (bilaterale) Abkommen über die soziale Sicherheit. Eine weitere Versicherung im Stammland bewirkt eine versicherungsrechtliche Kontinuität.

Versicherungspflicht besteht in vielen Ländern für im Inland beschäftigte Personen. Personen, die ihren (gewöhnlichen) Beschäftigungsort im Inland haben, unterliegen demnach auf Grund des sogenannten „Territorialprinzips“ der Versicherung des Tätigkeitslandes. Dienstnehmer, die zur Dienstleistung vorübergehend ins Ausland entsendet werden, gelten für eine bestimmte Zeit meist weiterhin als im Inland beschäftigt. Dabei spricht man vom sogenannten „Ausstrahlungsprinzip“.⁵² – Hierbei handelt es sich meist um sehr spezielle Sachverhalte von kurzer Dauer.

Treffen mehrere nationale Normen zusammen, welche auf diesen Prinzipien beruhen, würde es bei Auslandseinsätzen oft zu doppelter Beitragspflicht, Problemen im Zusammenhang mit Leistungsansprüchen oder zB. der Anerkennung von ausländischen Versicherungszeiten kommen. Durch internationale Abkommen und Koordinierungsregeln sollen solche oder ähnliche Probleme gelöst werden. Uneingeschränktes innerstaatliches Recht kommt somit nur bei „abkommensfreien Sachverhalten“ zur Verwendung, was eventuell zu einer doppelt oder mehrfachen Erfassung ein und desselben Arbeitseinkommens führen kann.

⁵² Fischlmayer, Kopecek (2015) – S. 107

7. Checkliste

1. Anforderungsprofil / Mitarbersuche

- Einsatzdauer klären ☐
- Anforderungsprofil /
Stellenbeschreibung
definieren ☐
- Geeignete Mitarbeiter
(betriebsintern oder extern)
rekrutieren ☐
- Mitarbeiterauswahl ☐

2. Rahmenbedingungen klären

- Gehalt kalkulieren ☐
- Steuern im Entsendeland ☐
- Kranken- u. Unfallversicherung ☐
- Nebenkosten für Umzug,
Schule, etc. ☐
- Reisekosten pro Jahr ☐

3. Vertragsverhandlungen u. Entscheidung

- Vertragsentwurf vorbereiten ☐
- Eventuell offene Fragen
erörtern ☐
- Vertragsunterzeichnung ☐

4. Ausreisevorbereitung

- Angebote von
Umzugsunternehmen einholen ☐
- Gültige Pässe? Visum u.
Arbeitserlaubnis beantragen ☐
- Interkulturelles Training ☐
- Sprachtraining ☐
- Kranken- u. Unfallversicherung
abschließen ☐
- Sozialversicherung u.
Steuerfragen klären ☐

5. Betreuung im Ausland

- Mentor im Stammhaus benennen ☐
- Div. Zahlungen ☐

6. Vorbereitung u. Organisation der Rückkehr

- Mitarbeiter über geeignete Stellen informieren ☐
- Wiedereingliederungsgespräch ☐
- Beratung u. Unterstützung bei Arbeitsplatzsuche des Ehepartners ☐
- Fortlaufende Beratung des Mitarbeiters ☐
- Wissensmanagement pflegen ☐

8. Fazit

Egal, ob es um kleine oder mittelständische Unternehmen geht oder die großen Global-Player, die internationale Geschäftstätigkeit wird in den nächsten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen. Je internationaler sich diese Unternehmen aufstellen, desto wichtiger wird ein konzerninterner Personalaustausch über die Länder und Kontinente hinweg. Unternehmen müssen sich also immer öfter mit Auslandsentsendungen auseinandersetzen.

Viele Unternehmen haben bereits Routine entwickelt, müssen ihre bereits erarbeiteten Standards aber immer wieder überarbeiten, da sich die Wirtschaft rasch und in viele Richtungen hinweg entwickelt. Auf Grund des hohen, administrativen Aufwandes ist ein effizientes Entsendungsmanagement also unumgänglich.

Die Nichteinhaltung von Einreise-, Visa- und Aufenthaltsbestimmungen kann zu Strafen, Beschäftigungsverboten oder einer sehr strengen Beaufsichtigung der Firma führen. Es macht also überhaupt keinen Sinn, vorerst mal – zur schnelleren Abwicklung der Entsendung – mit einem Touristenvisum zu entsenden.

Auch die Fehlinterpretation von steuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Vorschriften kann zu sehr unangenehmen Szenarien führen. Oft werden diese Fehler zu spät erkannt, nämlich dann, wenn diese durch Kontrollen der Behörden aufgedeckt werden oder ein Mitarbeiter auf Ansprüche verzichten muss.

Interkulturelles Training ist unumgänglich, um den Expat auf die Gepflogenheiten des Gastlandes vorzubereiten und einen eventuellen, frühzeitigen Abbruch auf Grund eines immensen Kulturschocks zu verhindern.

Auch der „Kulturschock“ bei der Wiedereingliederung ins Stammhaus und das Heimatland sollte durch gut durchdachtes Entsendungsmanagement minimiert werden. Auf die Repatriierung sollte schon während der Vorbereitungsphase Augenmerk gelegt werden.

Dieses Schriftstück soll als solide Basis dienen, die wohl wichtigsten Punkte während der Erarbeitung von Details nicht zu vernachlässigen und als Leitfaden für die Unternehmen, die sich erst in die Thematik des Expat-Managements einleben.

9. Quellen

9.1 Fachliteratur

BDO AWT GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Internationale Mitarbeiterentsendung – S. 3 ff.

Bröckermann, Rainer: Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber. – 1. Aufl. – Berlin: Berliner Wissenschafts Verlag, 2014

Cavusgil, S.: International Business. – 2. Aufl. – Frenchs Forest: Pearson Australia Group, 2012

DGFP e. V. (Hg.): Expat-Management. – 2. Auflage – Bielefeld: Bertelsmann, 2012

Fels, Enrico: Mitarbeiter im Auslandseinsatz – 1. Auflage – Dortmund: Ruhr Universität Bochum, 2004

Fischlmayr, Iris u. Kopecek, Andrea: Die professionelle Auslandsentsendung – 2. Auflage – Wien: Linde Verlag, 2015

Geinitz, Gabriele: Die Entsendung von Führungskräften als Management Development. – 1. Aufl. – Hamburg: Diplomica GmbH, 1996

Grote, Daniel: Erfolgreiche Auslandsentsendung. – 1. Aufl. – Hamburg: disserta Verlag, 2015

Israel, Nadja: Ausgewählte Erfolgsfaktoren bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. – 1. Aufl. – Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Jarick, Saskia: Expatriate Failure – Ursachenforschung. – 1. Aufl. – Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2008

Kollmann, Anja: Die Reintegration von Expatriates. – 1. Aufl. – Hamburg: Diplomica, 2015

Kutschker, Michael u. Schmid, Stefan: Internationales Management. – 7. Auflage: München: Oldenbourg, 2011

Laws, Britta u. Koziner, Armando: Mitarbeiter ins Ausland entsenden; Verträge gestalten und Vergütung optimieren. – 1. Aufl. – Wiesbaden: Dr. Th. Gabler, 2008

Müller, Bernadette: Die Bedeutung von Karrieremanagement im Rahmen der Auslandsentsendung von Führungskräften. – 1. Aufl. – Mering: Rainer Hampp, 2010

Scharbert, Kristi: Reintegration der Mitarbeiter nach Auslandsentsendungen. – 1. Aufl. – Hamburg: Diplomica GmbH, 2015

Schipper, Katharina: Interkulturelles Management. – 1. Aufl. – Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf, 2007

Schmidt, Franziska: Reintegration von Mitarbeitern nach Auslandsentsendungen. – 1. Aufl. – Hamburg: Diplomica GmbH, 2009

Scholtissek, Stephan: Multipolare Welt. – 1. Aufl. – Hamburg: Murmann, 2008

Stahl, G. K.: Internationales Personalmanagement, neue Aufgaben, neue Lösungen. – 1. Aufl. – München u. Mering: Rainer Hampp, 2005

9.2 Fachmagazine

Personalwirtschaft Magazin für Human Resources: Auslandsentsendung – Der Mittelstand will durchstarten; - Sonderheft 05/2014 vom 08.05.2014 – Luchterhand Verlag

„Der Praxisratgeber“, Beigabe zur Ausgabe 05/2013 des Personalmagazins – Freiburg: Haufe Lexware

9.3 Internetquellen

Brookfield Global Relocation Services: 2016 Global Mobility Trends. URL:
<<http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com>>

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (entsendeplattform.at)
<entsendeplattform@sozialministerium.at> : Welche Sanktionen und Klagsmöglichkeiten gibt es?
URL: <http://www.entsendeplattform.at/cms/Z04/Z04_6.1/rechtsdurchsetzung/uebertretungen-und-ihre-folgen>

Demokratiewebstatt <demokratiewerkstatt@remove-this.parlament.gv.at> : Was ist die WTO? URL:
<<http://www.demokratiewebstatt.at/thema/thema-wirtschaft-und-arbeit/wie-funktioniert-wirtschaft-in-der-welt/was-ist-die-wto/>>

Expateer GmbH <info@expateer.ch> : Lokalisierung. URL: <<http://expateer.ch/glossar/lokalisierung>>

Fabian, Simon <kontakt@rechnungswesen-verstehen.de> : Rechnungswesen – verstehen.de. URL:
<<http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/personalwirtschaft.php>>

HRM Research Institut <info@hrm.de> : Expatriates gestern und heute. URL:
<<http://www.hrm.at/fachartikel/expat-management-%E2%80%93-quo-vadis%3F-internationale-talente-finden-und-binden-11750>>

Lorber, Lars (typentest.de) : Hofstede's Kulturdimensionen – wie uns die Landeskultur beeinflusst. –
URL: <<http://www.typentest.de/blog/2014/08/hofstedes-kulturdimensionen-wie-uns-die-landeskultur-beeinflusst/>>

Mercer Austria GmbH : Kurzfristige Auslandsentsendungen werden wichtiger URL:
<<http://www.mercer.at/newsroom/kurzfristige-auslandsentsendungen-werden-wichtiger.html#>>

Raphaelswerk e. V. <kontakt@raphaelswerk.de> : Entsendearten. URL:
<<http://www.raphaelswerk.de/aktuelles/glossar/entsendearten>>

Reeb, Alexander (IKUD Seminare) <info@reeb-international.de> : Interkulturelles Training. URL:
<<http://www.ikud.de/glossar/expatriate-expats-definition.html>>

Reeb, Alexander (IKUD Seminare) <info@reeb-international.de> : Unser Ansatz. URL:
<<http://www.ikud-seminare.de/unser-ansatz.html>>

Reeb, Alexander (IKUD Seminare) <info@reeb-international.de> : Expatriate Management. URL:
<<http://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/expatriate-management.html>>

Reeb, Alexander (IKUD Seminare) <info@reeb-international.de> : Expatriate Management. URL:
<<http://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/expatriate-management.html>>

Papadakis, Antal (Psychology48.com) <antal@psychology48.com> : Situatives Interview. URL:
<<http://www.psychology48.com/deu/d/situatives-interview/situatives-interview.htm>>

Stiller, Gudrun (wirtschaftslexikon24.com) <gudrun.stiller@wirtschaftslexikon24.com> : EPRG-Konzept. URL: <<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/eprg-konzept/eprg-konzept.htm>>

VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft <info@experto.de> : Diese Inhalte gehörten in Ihre Entsendungsrichtlinien. URL: <<http://www.experto.de/personal/personalplanung/diese-inhalte-gehoren-in-ihre-entsendungsrichtlinien.html>>

Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH <verlag@spektrum.de> : Identität. URL:
<<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/identitaet/6968>>

Südwestfälische IHK zu Hagen <sihk@hagen.ihk.de> : Merkblatt Mitarbeiterentsendung. URL:
<<https://www.sihk.de/blob/haihk24/standortpolitik/downloads/Fellerhoff/808862/507ad28f81c01cd6e7ad481921a0b61b/Mitarbeiterentsendung-data.pdf>>

10. Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Kerstin Barbara Bereuter-Hämmerle